

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE FORMATURA

**NOVO CONCEITO DE ATENDIMENTO AO CANAL DE
DISTRIBUIÇÃO INDIRETO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

LEONARDO RUBINATO FERNANDES

ORIENTADOR
GREGÓRIO BOUER

2001

H 2001
F 391 m

Aos meus pais, por me proporcionarem a alegria
de viver com saúde, tranquilidade e muito amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Gregório Bouer, pela orientação neste projeto e durante os anos da universidade.

Aos meus avós Mario e Alice, por serem como pais para mim e sempre torcerem pelo meu sucesso.

À minha namorada Paula, pelo carinho e paciência durante todo o período deste projeto.

Ao Marcio, Willian e Henrique, por serem grandes amigos em todos os momentos.

Ao pessoal da Unilever, principalmente a Patrícia, o Firmino, o Luís e a Marina. Também agradeço a todos os estagiários de 2001 pela amizade formada.

A todos da minha família que também sempre torceram por mim, principalmente minha tia Berenice.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. TEMA DO PROJETO	2
1.2. FATORES MOTIVADORES DO PROJETO	3
1.3. OBJETIVOS DO PROJETO	7
1.4. METODOLOGIA	7
1.5. ORGANIZAÇÃO EM CAPÍTULOS	8
2. A EMPRESA	10
2.1. MARCAS E LINHA DE PRODUTOS	13
2.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	15
2.3. ESTRATÉGIA	16
2.4. ATRIBUIÇÕES DOS DEPARTAMENTOS DE VENDAS E TRADE MARKETING	17
2.4.1. DIFERENÇAS ENTRE MARKETING E TRADE MARKETING	18
2.4.2. ATRIBUIÇÕES DO DEPARTAMENTO DE TRADE MARKETING	19
2.4.3. ATRIBUIÇÕES DO DEPARTAMENTO DE VENDAS	21
3. ANÁLISE DO CANAL INDIRETO (PEQUENO VAREJO)	22
3.1. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	22
3.1.1. NÍVEIS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E NÍVEIS DE SERVIÇO	23
3.2. DEFINIÇÃO DO CANAL INDIRETO (PEQUENO VAREJO)	25
3.2.1. CATEGORIZAÇÃO DO CANAL INDIRETO	27
3.3. IMPORTÂNCIA DO CANAL PARA A EMPRESA	30
3.3.1. AUMENTO DA BASE DE CLIENTES	30
3.3.2. RENTABILIDADE DO NEGÓCIO	32
3.4. TENDÊNCIAS DO CANAL INDIRETO	34
4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA	37
4.1. DIMENSÕES DA QUALIDADE DO SERVIÇO	37
4.2. MÉTODO DO DESENVOLVIMENTO DE DIMENSÕES DA QUALIDADE (MDDQ)	38

4.3. MÉTODO DO INCIDENTE CRÍTICO (MIC)	40
4.4. ESCOLHA DO MÉTODO UTILIZADO	41
<u>5. ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA DO SERVIÇO</u>	<u>43</u>
5.1. AS CINCO DIMENSÕES DA QUALIDADE PARA O SERVIÇO PRESTADO	43
5.2. OPORTUNIDADES DE MELHORIA DO SERVIÇO AO SEGMENTO BALCÃO	45
5.2.1. FATORES QUE INFLUENCIAM OS <i>GAPS</i> DE DESEMPENHO DO SERVIÇO AO SEGMENTO BALCÃO	48
5.3. OPORTUNIDADES DE MELHORIA DO SERVIÇO AO SEGMENTO AUTO-SERVIÇO	53
<u>6. PROPOSTA DO NOVO CONCEITO DO SERVIÇO</u>	<u>58</u>
6.1. POLICY DEPLOYMENT (PD)	58
6.2. ESTRATÉGIA E OBJETIVOS	59
6.3. DESDOBRAMENTO DOS OBJETIVOS E ARTICULAÇÃO DAS AÇÕES	61
6.3.1. PROJETO INTERNO DE ADAPTAÇÃO AO CANAL	62
6.3.2. AÇÕES PROMOCIONAIS CONJUNTAS COM O CANAL	66
6.3.3. PROJETO PARCERIA PARA AGREGAÇÃO DE SERVIÇOS EXCLUSIVOS (PASE)	67
6.3.4. TREINAMENTO PARA EQUIPE DE VENDAS QUE ATENDE O CANAL	69
6.3.4.1. Tópicos do treinamento para a equipe do canal indireto	69
6.3.5. TREINAMENTO PARA OS INTERMEDIÁRIOS	71
6.4. DEFINIÇÃO DO TIPO DE CONTROLE	72
6.5. FORMALIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO DO PLANO DE MELHORIA	74
<u>7. ANÁLISE DE VIABILIDADE</u>	<u>77</u>
7.1. BENEFÍCIOS QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS ESPERADOS	77
7.1.1. QUANTIFICAÇÃO DOS BENEFÍCIOS	78
7.1.2. QUANTIFICAÇÃO DOS BENEFÍCIOS COM A AÇÃO DOS <i>FOLDERS</i>	79
7.1.3. QUANTIFICAÇÃO DOS BENEFÍCIOS COM O PROJETO DE MELHORIA	80
7.2. CUSTOS INCORRIDOS NO NOVO MODELO DE SERVIÇO	82
7.2.1. QUANTIFICAÇÃO DOS CUSTOS COM A AÇÃO DOS <i>FOLDERS</i>	82
7.2.2. QUANTIFICAÇÃO DOS CUSTOS COM OUTROS PROJETOS	82
7.3. ANÁLISE ECONÔMICA	84
7.3.1. VALOR PRESENTE LÍQUIDO	85

7.3.2.	TAXA INTERNA DE RETORNO	86
7.3.3.	MÉTODO DO <i>PAY-BACK</i>	86
7.3.4.	COMENTÁRIOS E ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	88
7.3.5.	CONCLUSÕES	89
8.	BIBLIOGRAFIA	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1.1 – Índice de Concentração no Brasil	3
Gráfico 1.2 – Índice de Concentração Comparativo	4
Gráfico 1.3 – Volume por Canal	4
Gráfico 1.4 – Rentabilidade por Canal	5
Figura 1.5 – Os Três Níveis da Estratégia (Teórico X Companhia)	6
Figura 2.1 – Fábricas Unilever Bestfoods	13
Figura 2.2 – Principais Marcas Unilever Bestfoods	15
Figura 2.3 – Diferenciação entre as áreas de Marketing e Trade Marketing	19
Figura 3.1 – Canais de Distribuição para Bens de Consumo	24
Gráfico 3.2 – Importância Relativa entre os Segmentos do Canal Pequeno Varejo	28
Figura 3.3 – Meta de Cobertura de Mercado – UnileverBestfoods 2005	31
Gráfico 3.4 – Rentabilidade por Canal	32
Gráfico 3.5 – Contribuição Comparativa dos Canais para a Lucratividade da Empresa	33
Gráfico 3.6 – Evolução de Vendas nos Segmentos do Varejo (RMSP)	35
Figura 4.1 – Modelo do processo de avaliação de satisfação do cliente	38
Gráfico 4.2 – Ferramenta SERVQUAL	40
Figura 4.3 – Relação entre Incidentes Críticos, Itens de Satisfação e Dimensões da Qualidade	41
Figura 4.4 – Matriz “Importância X Desempenho”	42
Figura 5.1 – Modelo dos Gaps da Qualidade do Serviço	49
Figura 5.2 – Posicionamento das Dimensões Críticas nos Gaps Relacionados	51
Figura 5.3 – Posicionamento das Dimensões Críticas nos Gaps Relacionados	55
Figura 6.1 – Desdobramento dos Objetivos e Articulação das Ações – Componentes do Novo Conceito de Serviço Proposto	62
Gráfico 6.2 – Performance das Versões Normal e Shrink para cada Canal	64
Figura 6.3 – Mudança Estratégica do Serviço ao Pequeno Varejo	71
Figura 6.4 – Documentos para Formalização e Divulgação	75
Figura 7.1 – Fluxos de Caixa – Ação dos <i>Folders</i> e Projeto de Melhoria	85
Gráfico 7.2 – Análise de <i>Pay-back</i> – Ação dos <i>Folders</i> e Projeto de Melhoria	87
Gráfico A.1 – Matriz “Importância X Desempenho”	100
Gráfico B.1 – Matriz “Importância X Desempenho”	104
Gráfico C.1 – Matriz “Importância X Desempenho”	110
Gráfico D.1 – Matriz “Importância X Desempenho”	115
Gráfico E.1 – Matriz “Importância X Desempenho”	120

RESUMO

Este projeto é uma proposta de um novo conceito de serviço para o atendimento ao canal indireto por uma indústria de alimentos.

O canal, que é composto em sua maioria por pequenos varejistas, é de extrema importância pela sua rentabilidade e pela oportunidade de ser utilizado para aumentar a exposição das marcas e produtos da empresa e também buscar novos consumidores.

Os aspectos críticos do atual serviço foram levantados e desta análise surgiu um novo conceito de atendimento que propõe ações focadas nas oportunidades de melhoria. Essas ações buscam aprimorar alguns pontos críticos, como a capacidade da empresa e dos intermediários se adaptarem às reais necessidades dos varejistas e também prestarem serviços exclusivos.

Os maiores custos de implantação do projeto são os relacionados à adaptação das linhas de alguns produtos. Outros custos estão ligados com treinamento da equipe de vendas e o projeto de parceria com os intermediários. São estimados investimento inicial de R\$ 250 mil e despesas anuais de R\$ 129,3 mil.

Estimativas de benefícios para este projeto são de R\$ 200,8 mil para o primeiro ano e R\$ 372,9 mil para o segundo. Estes benefícios foram estimados com base na ampliação das vendas em 5%, considerando a implementação de todas as ações propostas.

Os resultados da análise econômica indicam a viabilidade do projeto. Além da importância financeira, este trabalho tem importância estratégica, pelo aumento da competitividade da empresa neste mercado.

1. INTRODUÇÃO

O mercado varejista brasileiro vem passando nos últimos anos por mudanças profundas em sua estrutura, marcadas principalmente pela grande onda de fusões e aquisições de cadeias nacionais por gigantes do varejo mundial e também pela competição cada vez mais acirrada por redução de custos através de maior eficiência operacional da cadeia de abastecimento.

Essa revolução ocorreu principalmente após o Plano Real, quando o varejo foi obrigado a mudar sua estratégia baseada em ganhos inflacionários e passou a lidar com a nova realidade competitiva do mercado global. Dessa forma, ferramentas de gestão como o gerenciamento de custos e estoque, a otimização do espaço de venda, o planejamento de serviços ao cliente, além da utilização da tecnologia da informação; passaram a exercer vital importância para o negócio dessas empresas.

Esse novo cenário competitivo obrigou o varejo à não só redefinir sua operação, mas também profissionalizar sua gestão sendo que, exatamente pela falta de habilidade para se atualizar, diversos grupos foram comprados ou simplesmente deixaram de existir.

Este cenário apresenta-se extremamente favorável aos grandes varejistas, (empresas como Carrefour, Grupo Pão de Açúcar, Sendas, Bompreço), pois com seu grande volume de vendas aliado a oferta de serviços diferenciados ao consumidor e uma gestão mais profissional, estão retirando do mercado os pequenos varejistas e pressionando os fabricantes para a obtenção de acordos comerciais favoráveis.

Essa influência do grande varejo vem sendo muito sentida pela indústria que, tradicionalmente, tem esse canal como sua principal fonte de distribuição de seus produtos. Com sua rentabilidade e espaço para exposição de marcas

ameaçados, os grandes fabricantes têm buscado algumas soluções para garantir a vitalidade de seu negócio e a conquista de novos mercados.

O foco na cadeia de abastecimento e a diversificação e desenvolvimento de novos canais de distribuição são as principais estratégias que estão sendo utilizadas pelos fabricantes como forma de amenizar as pressões sobre sua operação. Ferramentas como o ECR (Efficient Consumer Response – Resposta Eficiente ao Consumidor) que visa a parceria entre varejo e indústria para se ter ganhos de eficiência na cadeia de abastecimento são cada vez mais utilizadas. Essa ferramenta possui pilares como a reposição e sortimento eficientes dos produtos através da utilização de ferramentas como o EDI (Eletronic Data Interchange – Troca Eletrônica de Dados), o custeio ABC e o gerenciamento de categorias para que se tenham reduções de custos operacionais e dessa forma amenizar as tensões varejo-indústria concentradas nas relações comerciais. Como resposta à tendência de diversificação de canais, percebe-se o início das vendas através de novos canais como a Internet e a renovada preocupação com canais tradicionais de menor porte como farmácias, padarias e pequenos varejos.

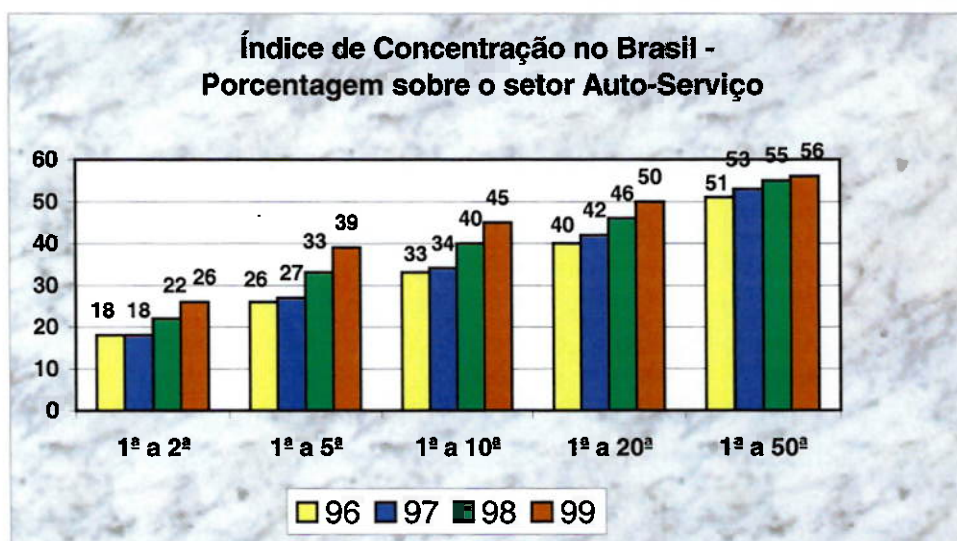
1.1. Tema do Projeto

Este projeto apresenta uma nova proposta de atendimento para o canal de distribuição da empresa que contempla o pequeno varejo (padarias, balcões, lojas com até quatro *check-outs*). Será desenvolvida uma nova estrutura de serviço para o canal, com base em análises de oportunidades de melhoria, que levarão em conta aspectos qualitativos e estratégicos que a empresa considera como vitais para sua operação.

1.2. Fatores Motivadores do Projeto

Como já citado anteriormente, o atual nível de concentração em que se encontra o varejo brasileiro está dificultando a operação de comercialização da indústria e a empresa estudada não se apresenta como exceção, apesar de seu porte comparável às grandes do setor varejista. Os gráficos mostram as tendências do setor varejista:

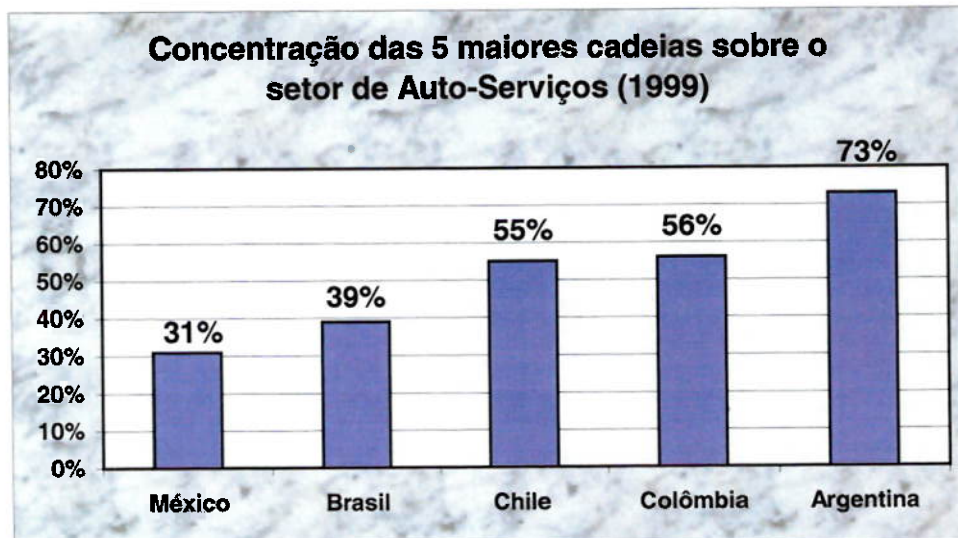
Gráfico 1.1 - Índice de Concentração no Brasil ¹



Fonte: ACNielsen – Censo 2000

¹ O índice de concentração indica a participação de determinado número de empresas do setor varejista no faturamento total do setor. Geralmente, leva em conta as cinco primeiras.

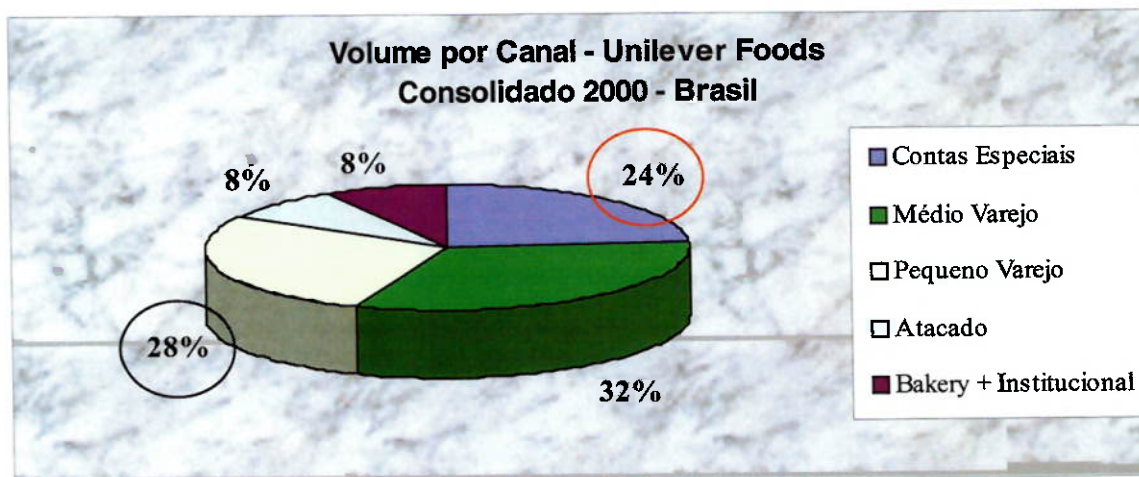
Gráfico 1.2 - Índice de Concentração Comparativo



Fonte: ACNielsen – Censo 2000

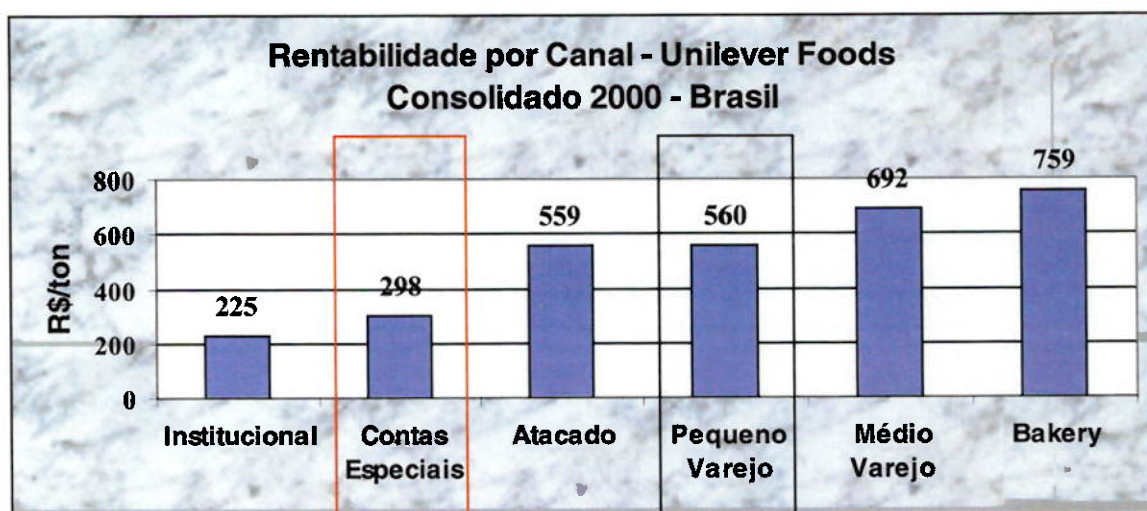
A empresa possui grande parte de seu volume de vendas concentrado no canal hipermercadista (Contas Especiais) e está progressivamente perdendo sua rentabilidade devido às constantes políticas de desconto concedidas em troca da realização de volumes (Gráficos 1.3 e 1.4).

Gráfico 1.3 – Volume por Canal



Fonte: Empresa

Gráfico 1.4 – Rentabilidade por Canal



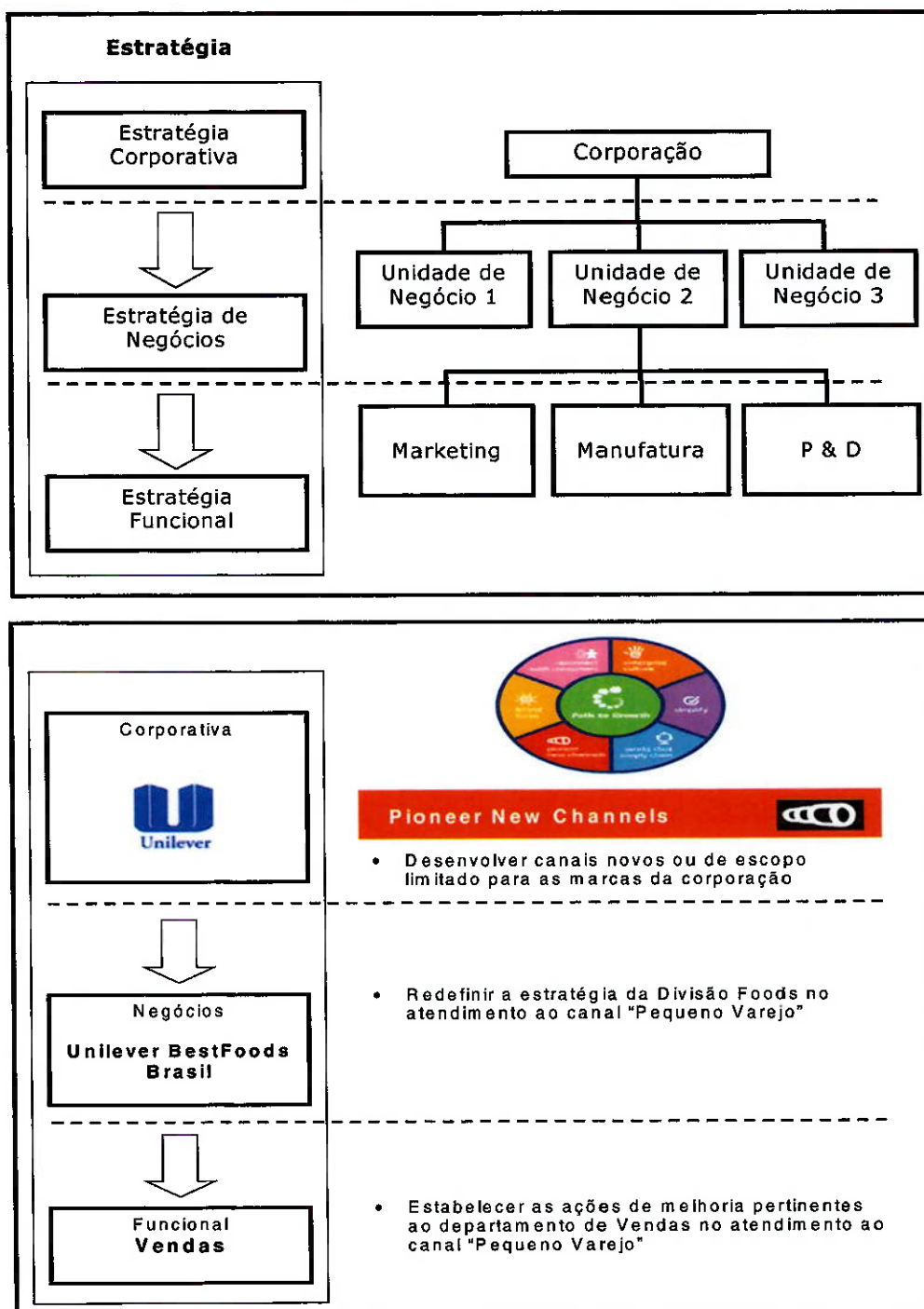
Fonte: Empresa

Levando-se em conta que o índice de concentração brasileiro (Gráfico 1.2) ainda se encontra em patamares reduzidos comparado ao de outros países da América Latina e se a tendência de foco nas negociações comerciais não for revertida para um foco nas parcerias para otimização da cadeia de suprimentos, percebe-se que a situação da empresa pode tornar-se insustentável em longo prazo.

O autor decidiu oferecer à empresa um projeto de uma nova estratégia para atendimento do canal “Pequeno Varejo”, focando em melhorias nas operações desempenhadas para o canal. É importante, no entanto que esse projeto esteja alinhado com a estratégia da corporação, pois segundo PORTER (1986), somente com a garantia de que as políticas dos departamentos funcionais e das unidades de negócio estejam coordenadas e alinhadas com o planejamento estratégico da corporação é que se conseguem benefícios significativos em longo prazo.

Essa questão foi um fator positivo para contribuir para a concretização do projeto pelo autor, uma vez que o desenvolvimento de canais alternativos faz parte da estratégia global da corporação estudada.

Figura 1.5 – Os Três Níveis da Estratégia (Teórico X Companhia)



Elaborado pelo autor

1.3. Objetivos do Projeto

O objetivo deste trabalho é avaliar potenciais oportunidades para a empresa no canal Pequeno Varejo e definir uma nova estratégia de atendimento de forma a propiciar o surgimento de vantagens sob três aspectos:

- Fidelização do Pequeno Varejo às marcas da UnileverBestfoods, como alternativa para atingir um número maior de consumidores
- Manutenção de um número maior de lojas e pontos de venda para a exposição das marcas da empresa
- Impulsioneamento de outro canal de distribuição que sustente a rentabilidade da empresa em patamares saudáveis para o negócio.

A estratégia que será proposta será baseada num conjunto de ações de melhoria para as operações de comercialização e distribuição dos produtos da empresa pelo canal Pequeno Varejo.

1.4. Metodologia

O projeto será desenvolvido partindo da compreensão das características do canal Pequeno Varejo e posteriormente, com o entendimento das peculiaridades, será possível avaliar as oportunidades de melhoria no serviço prestado atualmente.

Devido ao caráter predominantemente qualitativo da pesquisa de entendimento, que deve propiciar o entendimento profundo dos processos de comercialização e distribuição das empresas estudadas, será utilizado o

método de estudo de caso que, dentre os métodos de pesquisa existentes², mostrou ser o mais indicado. Essa escolha acarreta numa metodologia que englobará a escolha de algumas empresas que serão analisadas profundamente e o modo para coleta de dados vai ser entrevistas com pessoas que façam parte da gestão dessas empresas.

Paralelamente serão levantadas as melhores práticas encontradas em literatura especializada para que, adaptadas ao negócio das empresas estudadas, possam gerar ações de melhoria eficazes que farão parte do novo conceito de atendimento do canal.

Finalmente, a nova estratégia será formulada englobando as ações de melhoria que vão redefinir o conceito de atendimento do canal.

1.5. Organização em Capítulos

O projeto está dividido em seis partes:

Apresentação da Empresa: no capítulo 2 a empresa é descrita sucintamente e alguns aspectos históricos, organizacionais e estratégicos são apresentados para permitir a compreensão do ambiente no qual o projeto se insere. São apresentadas as atividades das áreas de vendas e trade marketing, onde o autor realizou estágio durante o ano de 2001.

Análise do Canal Pequeno Varejo: no capítulo 3 serão apresentados os canais de distribuição da empresa, com maior ênfase no canal Pequeno Varejo e sua segmentação. As peculiaridades específicas do segmento alvo do projeto são apresentadas e também uma comparação quantitativa e estratégica entre

² Os principais métodos de pesquisa existentes, segundo Bryman (1989), são: pesquisa experimental, pesquisa de avaliação, estudo de caso e pesquisa ativa.

o canal de distribuição do pequeno varejo e de contas especiais, avaliando a importância de cada um para o varejo alimentício e para a empresa em questão.

Revisão Bibliográfica: no capítulo 4 é apresentada a metodologia que será utilizada durante a aplicação dos estudos de caso, selecionada entre as melhores práticas de literatura especializada. Essa metodologia vai ajudar no levantamento dos aspectos mais importantes no serviço prestado pelos fornecedores do canal Pequeno Varejo, assim como avaliar o atual nível de serviço prestado. O objetivo desta análise é levantar algumas atividades diferenciadas que farão parte da nova proposta de serviço que será oferecida.

Análise das oportunidades de melhoria do serviço: no capítulo 5 são avaliadas efetivamente as oportunidades de melhoria no serviço prestado e as atividades que poderão fazer parte da estrutura final do conceito de serviço.

Proposta do novo conceito de serviço: no capítulo 6 são estruturados os componentes estratégicos e operacionais do novo conceito de serviço proposto, de forma a atender o nível de serviço estipulado.

Análise de viabilidade: no capítulo 7 é apresentada a análise de viabilidade do projeto, comparando os custos e benefícios do novo conceito de serviço sob o ponto de vista dos aspectos quantitativos, como aumento de vendas, e também qualitativos, como a melhora na exposição das marcas da empresa nos pontos de venda.

2. A EMPRESA

A Unilever é uma multinacional de origem anglo-holandesa e segunda maior fabricante de bens de consumo do mundo, comercializando seus produtos em 150 países e empregando 246 mil pessoas. A empresa é líder mundial em sorvetes, chás, margarinas, higiene pessoal, perfumaria fina e desodorantes. O grupo Unilever faturou US\$ 45,79 bilhões em 1999 e investiu US\$ 996 milhões em pesquisa e desenvolvimento, além de US\$ 42 milhões em projetos comunitários.

A UnileverBestfoods é a divisão de produtos alimentícios da Unilever e terceira maior fabricante de alimentos do mundo.

A Unilever surgiu em 1929, com a fusão de três empresas que faziam uso das mesmas matérias-primas. Em 1885, na Inglaterra, W.H. Lever fundou, a Lever Brothers, voltada para a fabricação de sabão. Na mesma época, na Holanda, Anton Jurgens e seus filhos adquiriram os direitos de fabricação da margarina, um produto inventado por um químico francês em 1869. Simon Van den Bergh e seus filhos, rivais dos Jurgens na exportação de manteiga, também aderiram ao novo produto. As três empresas – Lever, Jurgens e Van den Bergh – tiveram um destino comum, pois em 1927, Jurgens e Van den Bergh uniram-se para formar a Margarine Unie (na Holanda) e a Margarina Union (na Inglaterra) e dois anos depois, a Lever Brothers integrou-se a elas, fazendo que surgisse o grupo Unilever.

No Brasil as atividades começaram em 1929, com a fundação da S/A Irmãos Lever. No início, a Irmãos Lever comercializava apenas produtos importados da Inglaterra, especialmente o sabão Sunlight e os Flocos Lux. Porém, estes produtos não foram facilmente absorvidos pelo mercado brasileiro, pois o Brasil daquela época era um país predominantemente agrícola, e as pessoas que dispunham de poder aquisitivo para comprá-los não estavam preocupadas em

oferecer facilidade na limpeza ou suavidade às mãos de suas empregadas. Mesmo assim, a direção da empresa levou adiante seus projetos.

Em 1960, a Irmãos Lever incorporou a Cia. Gessy Industrial, sua maior concorrente no mercado de sabonetes e com potencial para o mercado de detergentes, e foi desta fusão que surgiu o nome Gessy Lever, marcando o início de um sólido processo de crescimento. Nos anos 60, a Gessy Lever ingressou no setor de alimentos, lançando a primeira margarina cremosa no Brasil: a Dorian. Desde então a empresa efetuou muitas outras aquisições no mercado brasileiro, de acordo com sua estratégia de crescimento, culminando em sua fase atual:

1929 - Instala-se no Brasil a S/A Irmãos Lever, para comercializar o sabão Sunlight, importado da Inglaterra.

1930 - Inaugurada a primeira fábrica, em Vila Anastácio, São Paulo; - Fabricação do primeiro produto, o sabão Sunlight.

1932 - Lançado o sabonete Lever, versão nacional do Lux.

1935 - Lançado o sabonete Carnaval.

1936 - Lançado o sabonete Lifebuoy.

1944 - Incorporada a S/A Perfumaria J.E. Atkinsons.

1953 - Lançamento do sabão em pó Rinso.

1957 - Lançado Omo, o primeiro detergente em pó brasileiro.

1960 - Incorporada a Cia Gessy Industrial, surgindo então as Indústrias Gessy Lever.

1964 - Nova política de Recursos Humanos, com a implantação do Programa de Trainees.

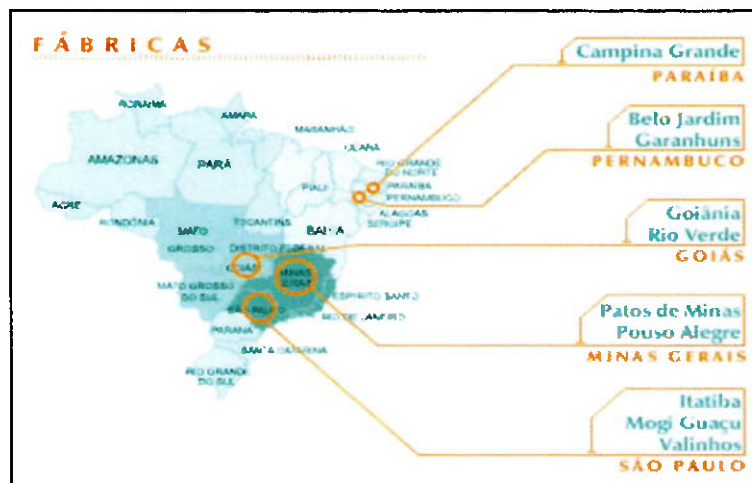
1969 - Início da divisionalização - criadas as divisões Lever, Elida Gibbs e Atkinsons.

1970 - Ingresso no mercado de alimentos, com o lançamento de Dorian, a primeira margarina cremosa do mercado brasileiro e a criação da divisão Van den Bergh.

- 1974** - Incorporada a Orquima que, posteriormente, ensejaria a criação da divisão Lever Industrial.
- 1979** - Inaugurada a fábrica da Divisão Elida Gibbs, no município paulista de Vinhedo.
- 1983** - Inaugurada a nova fábrica de detergentes da Lever, no município paulista de Indaiatuba.
- 1984** - Adquiridas as marcas de consumo doméstico da Henkel S/A.
- 1985** - Adquirida a Okasa Indústria e Comércio Ltda, empresa especializada em produtos para panificação e confeitaria.
- 1986** - Adquirida a Anderson Clayton S/A.
- 1987** - Incorporação da Pond's do Brasil.
- 1993** - Aquisição da Cica S/A.
- 1994** - Inauguração da unidade de produção de Vespasiano.
- 1996** - Aquisição da Diversey que, incorporada à Divisão Lever Industrial, tornou-se a DiverseyLever, de produtos, sistemas e serviços para higiene industrial.
- 1997** - Inaugurada fábrica de Igarassu, na Grande Recife, para fabricação de produtos de limpeza destinados aos consumidores de baixa renda.
- 1997** - Incorporação da Kibon.
- 1997** - Inaugurado o Centro Latino-Americano de Inovação em Alimentos, em Valinhos.
- 1997** – Cria uma empresa (joint venture) em conjunto com a Brahma (Ambev), para produção, industrialização e distribuição de chá gelado, pronto para beber, Lipton Ice Tea.
- 1999** - Inauguração da Fábrica Recife da Divisão Elida Gibbs
- 1999** - Inauguração da Fábrica de Rio Verde, em Goiás, da Divisão Van den Bergh Alimentos.
- 2000** - Aquisição da Bestfoods.
- 2001** - Fim das divisões Lever, Elida Gibbs e Van den Bergh. Criação da UnileverBestfoods (Alimentos) e Unilever HPC (Higiene e Beleza).

A Unilever Bestfoods Brasil é uma das maiores indústrias alimentícias do país contando atualmente com 10.762 funcionários e 10 fábricas espalhadas pelo país.

Figura 2.1 – Fábricas Unilever Bestfoods



Fonte: Empresa

2.1. Marcas e Linha de Produtos

A construção de marcas fortes e a constante inovação em sua linha de produtos são duas das principais estratégias da Unilever, sendo que a administração apropriada de estratégias de marcas é de fundamental importância para obtenção de sucesso no mercado atual. Dessa forma a empresa não busca disputar mercados através de produtos concorrentes, mas travar a guerra das marcas.

Com a última fusão, a empresa adotou a estratégia de enxugamento do seu portfólio de marcas, focando seus esforços de marketing nas marcas globais e também na diversificação da linha de produtos sob a chancela dessas marcas³.

³ A empresa está adotando a estratégia de marcas “guarda-chuva”, na qual uma marca forte é utilizada para categorias diferentes. Ex: A linha Hellmann’s compreende Maionese, Catchup, Mostarda, Molho para Salada.

Segundo KOTLER (1998), as vantagens dessa estratégia são a rápida aceitação do novo produto; a redução dos custos com propaganda; facilidade de entrada em novas categorias e facilidade de distribuição. Por outro lado, há o risco de ocorrer a diluição da marca; ou seja, falta de associação da marca com um produto específico, caso a estratégia for seguida à exaustão. Ainda segundo o autor, é responsabilidade do departamento de Marketing mensurar quais são os limites de uma marca, principalmente saber quais as categorias de produtos podem ser “abraçadas” por ela.

Tabela 2.1 – Linha de Produtos

<i>Linha de Produtos</i>	<i>Produtos e Marcas Englobados</i>
Bebidas	Chás (Lipton) Refrescos em Pó (Frisco, Tornado) Bebidas à base de soja (AdeS)
Culinários	Atomatados (Cica, Arisco, Beira Alta) Vegetais (Cica, Arisco, Beira Alta) Sopas (Knorr, Arisco) Pratos Prontos (Knorr, Arisco) Caldos (Knorr, Arisco)
Nutricionais	Amidos de Milho (Maizena, Arisco) Mistura para Bolo (Maizena) Mingaus (Cremogema)
Óleos	Margarinas (Doriana, Becel, Claybom) Óleos (Mazola) Azeites (Gallo, Malagueña)
Temperos	Maioneses (Hellmann's, Arisco, Gourmet) Condimentos (Knorr, Arisco) Molhos (Jimmi) Temperos (Knorr, Arisco)

Fonte: Empresa

Figura 2.2 – Principais Marcas Unilever Bestfoods



Fonte: Empresa

2.2. Estrutura Organizacional

A Estrutura organizacional da UnileverBestfoods está estruturada de forma a otimizar a complexa cadeia de operações que está por trás de seus produtos.

- **Categorias**

As Categorias são as áreas responsáveis pelo processo de criação e desenvolvimento dos produtos. Na UnileverBestfoods há cinco grandes categorias: Bebidas, Culinários, Nutricionais, Óleos e Temperos.

- **Supply Chain**

A área de Supply Chain é composta pelas atividades de Compras, Planejamento e Controle Operacional além de Customer Service, responsabilizando-se pela distribuição e pelos serviços prestados aos clientes.

- **Customer Management**

A área de Customer Management engloba a operação de vendas e Trade Marketing, sendo também responsável pelos negócios junto aos clientes. Essa foi a área em o autor realizou estágio durante o período do projeto.

- **Finance & Information Management (F&IM)**

A área denominada Finance é responsável pela gestão financeira da divisão assim como pelos assuntos de tecnologia da informação (IT).

- **Recursos Humanos**

A área de Recursos Humanos é responsável pela contratação, motivação e desenvolvimento dos profissionais. Os serviços relacionados ao departamento pessoal são realizados por uma equipe a parte.

2.3. Estratégia

A empresa passa por um período de reestruturação, por reflexo do recente processo de fusão, e alinhamento com a estratégia global corporativa. Dessa forma, alguns aspectos da estratégia global estão sendo focados com objetivo de retomar o crescimento sustentado do negócio.

O relacionamento com as grandes redes varejistas (contas especiais), que sempre foram o foco para a disponibilização de produtos ao consumidor final, está sendo revisto devido às perdas de rentabilidade no canal. Há uma grande

preocupação com a diversificação dos canais de comercialização, com objetivo de sustentar as margens das categorias em patamares saudáveis para o negócio.

Além disso, a disputa pela participação de mercado é cada vez mais competitiva, uma vez que os principais concorrentes têm investido em campanhas de valorização de suas marcas, além de constantes lançamentos de novos produtos. A principal meta da empresa para combater os concorrentes é o enxugamento de seu portfolio e a concentração de investimentos em marcas fortes e globais, que representem alto valor agregado ao consumidor.

Dessa forma, o autor considera que este é o momento para desenvolver meios de comercialização alternativos para o novo portfolio da empresa.

Os objetivos da nova proposta, portanto, estarão focados em pontos que estejam alinhados com a estratégia da empresa:

Aumentar a exposição das marcas do novo portfolio

Oferecer um mix de produtos mais rico

Atingir um número maior de consumidores

Sustentar a rentabilidade do negócio

2.4. Atribuições dos Departamentos de Vendas e Trade Marketing

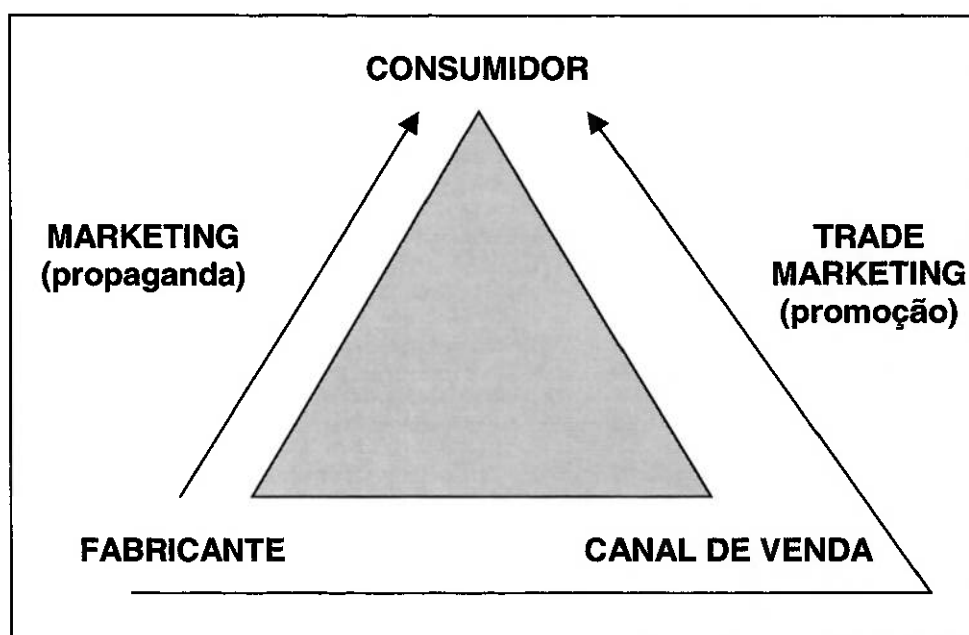
Serão apresentadas neste item, as atividades das áreas de Trade Marketing e Vendas, que estão ligadas diretamente ao processo de comercialização dos produtos e que fazem parte do departamento de Customer Management, no qual o autor estagiou durante a realização deste projeto.

2.4.1. Diferenças entre Marketing e Trade Marketing

Inicialmente é necessário que se faça a distinção entre as áreas de Marketing e Trade Marketing. Segundo KOTLER (1998), existem duas ferramentas promocionais básicas, além da atividade de relações públicas, que as empresas utilizam para atingir seu público-alvo: propaganda e promoção. Propaganda refere-se a “qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”. Promoção consiste “num conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, em sua maioria em curto prazo, que visa estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de produtos/serviços específicos por consumidores ou comerciantes”. A propaganda representa uma razão para a compra, enquanto a promoção representa um incentivo.

Na UnileverBestfoods, cada área é responsável por uma ferramenta promocional de marketing específica, sendo que Trade Marketing é responsável pelas promoções e Marketing pelas propagandas. Além disso, outro conceito também reforça a diferenciação entre as atividades das duas áreas, as ações promocionais que atingem diretamente o consumidor final (representadas pela propaganda) são responsabilidade de Marketing; as ações direcionadas para o canal varejista, ou que atingem o consumidor através do canal (promoções), são desenvolvidas por Trade Marketing.

Figura 2.3 – Diferenciação entre as áreas de Marketing e Trade Marketing



Elaborado pelo autor

Pode-se utilizar ainda um outro critério para se evidenciar a diferença entre as áreas. Marketing é responsável pela estratégia da marca, pois detém toda expertise em relação ao consumidor final, enquanto que Trade Marketing cuida da estratégia do canal, uma vez que detém o conhecimento da categoria e do processo de venda.

2.4.2. Atribuições do Departamento de Trade Marketing

Os principais processos atribuídos à área de Trade Marketing estão listados a seguir:

- Suportar negociações com o cliente
- Colocar em prática a estratégia de Marketing para as marcas
- Planejar, desenvolver e implementar promoções
- Definir condições comerciais (descontos)
- Buscar novas oportunidades de distribuição

- Prever demandas
- Estudar o comportamento de compra do consumidor

Dentre os processos citados, serão detalhadas a **implementação de promoções** e a **política de descontos**, uma vez que estão diretamente relacionadas com os objetivos deste projeto.

A estratégia de promoções tem como objetivo principal a obtenção de resultados imediatos em termos de aumento de vendas e giro de produtos. Na maioria dos casos está direcionada para o canal em forma de concursos ou bonificações e são motivadas devido às pressões que os gerentes de canal estão sujeitos para alcançar metas de venda. A utilização da promoção como ferramenta de marketing também tem se expandido graças a sua ampla utilização pela concorrência (tornando-a ferramenta padrão) e ampliação do poder de barganha dos consumidores e canais (principalmente grandes redes). A empresa baseia grande parte de sua estratégia de promoção em ações para os canais, geralmente na forma de concursos para vendedores/representantes ou em bonificações para as redes varejistas. Essa tendência prejudica o negócio da UnileverBestfoods pois além de sacrificar sua rentabilidade e o posicionamento a longo prazo, contribui para saturar o meio com essa ferramenta, que a médio prazo perderá seu diferencial e seu efeito sobre as vendas.

A política de descontos é segmentada por canal e definida com base em volumes e mix de produtos. A estratégia definida tem como objetivo transmitir à área de vendas os preços bases dos produtos para cada canal, assim como a flexibilidade máxima em relação aos descontos concedidos. Essa política foi adotada com objetivo de frear a crescente perda de rentabilidade devido aos descontos praticados excessivamente.

2.4.3. Atribuições do Departamento de Vendas

O departamento de Vendas da empresa apresenta quatro estruturas básicas de atendimento aos clientes (canais), que são: **Conta Chave** (*Key Account*), caracterizado pelas grandes redes varejistas; **Varejo Direto**, caracterizado pelo médio varejo que é atendido diretamente pela empresa; **Varejo Indireto**, representado pelo pequeno varejo que é atendido indiretamente pela empresa (via atacadistas e distribuidores) e, por último, **Institucional**, caracterizado pelas grandes redes de restaurantes, hotéis, lanchonetes que utilizam os produtos no seu processo produtivo, e não para venda ao consumidor final.

Além da segmentação por canais, o departamento de Vendas apresenta uma segmentação dentro de cada uma das quatro estruturas a fim de otimizar os processos com os clientes: Gerência, Informações de Vendas e Equipe de Vendas.

A Equipe de Vendas é representada por todos os vendedores da empresa que são divididos por região e têm sob sua responsabilidade uma zona com determinado número de clientes. Os vendedores são responsáveis pelas visitas aos clientes e são avaliados pelo cumprimento de suas respectivas metas mensais de volume, mix de produtos e faturamento.

A área de Informação de Vendas é responsável por todo o suporte dado aos vendedores e também pelo acompanhamento mensal dos dados de vendas que alimentam as ferramentas de decisões gerenciais. Os processos envolvidos na área englobam desde o controle do pedido até a verificação de descontos concedidos.

Para finalizar, a Gerência representa todos os gerentes de canal que tem sob sua responsabilidade uma determinada Equipe de Vendas e Informação, e são

responsáveis pelo controle das metas globais do canal em relação ao volume, mix de produtos, preço médio praticado e faturamento.

Vale salientar que o canal Varejo Indireto é representado por atacadistas e distribuidores (exclusivos ou não) da empresa, e por este motivo apresenta uma estrutura um pouco diferenciada.

3. ANÁLISE DO CANAL INDIRETO (PEQUENO VAREJO)

Neste capítulo serão apresentados o conceito de canais de distribuição, a atual estrutura de canais da empresa, as características do canal indireto (Pequeno Varejo), a importância do canal para a empresa e quais são as tendências para o canal.

3.1. Canais de Distribuição

Segundo STERN e EL-ANSARY (1992), canais de distribuição são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo. Esses agentes ajudam a minimizar a discrepância existente entre a oferta de grande quantidade de uma variedade limitada de bens pelos fabricantes, e uma demanda de quantidade limitada de ampla variedade de bens pelos consumidores. Para KOTLER (1994), esses intermediários são essenciais pois aumentam a eficiência da distribuição de bens por torná-los amplamente disponíveis e acessíveis aos mercados-alvo.

3.1.1. Níveis de Canais de Distribuição e Níveis de Serviço

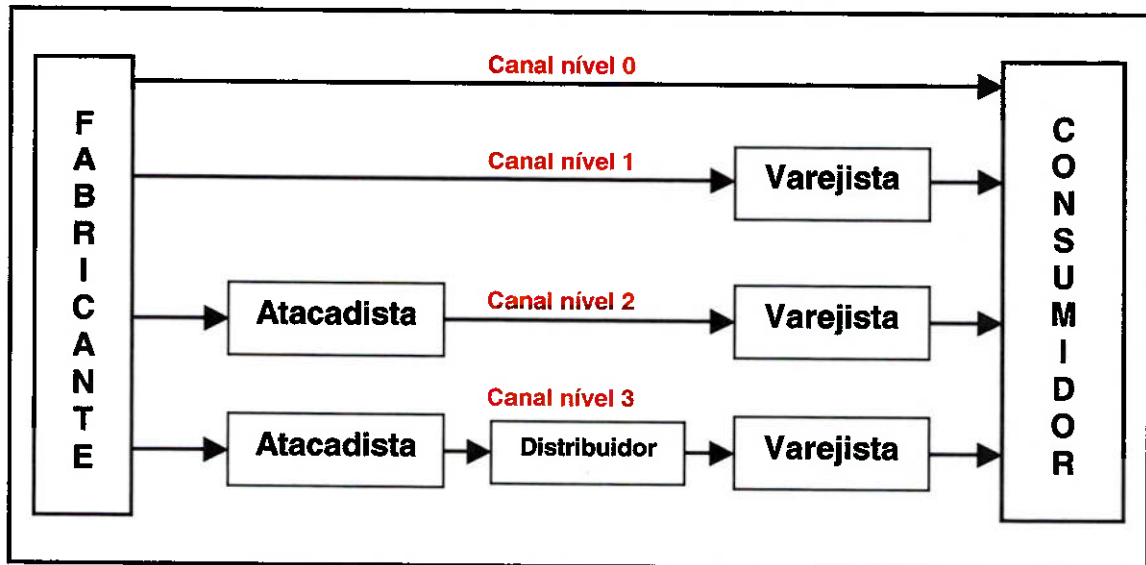
Uma classificação possível para os diferentes tipos de canais (e que é utilizada na empresa) está relacionada aos níveis existentes entre fabricante e consumidor, ou seja, quantos intermediários desempenham algum trabalho para levar o produto ao consumidor final.

Os canais variam do nível zero (marketing direto), que consiste basicamente na venda porta a porta, por catálogos e telemarketing; até o nível três, onde os produtos passam por atacadistas e distribuidores especializados até chegar ao consumidor. A diferença fundamental entre os canais está relacionada ao nível de serviço desejado pelos consumidores-alvos de cada um; dessa forma, pode-se afirmar que um cliente não espera o mesmo sortimento de produtos no mercadinho de vizinhança do que num hiper da rede Carrefour.

Os principais aspectos do serviço prestado pelos canais são: tamanho do lote, tempo de espera, conveniência espacial, variedade de produtos e retaguarda de serviços.

A figura a seguir mostra os diferentes tipos de canais:

Figura 3.1 – Canais de Distribuição para Bens de Consumo



Extraído de Kotler (1994)

Os canais de distribuição da empresa são classificados levando-se em conta os níveis que atuam até o consumidor final e também o porte desses intermediários em relação a tamanho e frequência de pedidos. São eles:

- **Grandes Contas** (*Key Account*) – canal de nível 1 no qual os intermediários são representados pelas grandes redes varejistas. É o canal que apresenta o melhor nível de serviço ao consumidor final e no qual a empresa destina maior parte de sua verba de promoção e merchandising.
- **Varejo Direto** – canal de nível 1 no qual os intermediários são representados pelas redes varejistas de médio porte, geralmente supermercados com 5 a 10 *check-outs*. O nível de serviço prestado ao consumidor é inferior ao canal Grandes Contas, assim como o nível de investimento da empresa.
- **Varejo Indireto** – canal de nível 2 no qual os intermediários são representados por atacadistas ou distribuidores (1º nível) que repassam os produtos a pequenos varejistas (2º nível). O nível de serviço prestado é baixo e o investimento da empresa quase não existe.

- **Institucional** – canal de nível 1 no qual os intermediários são representados por empresas que processarão os produtos agregando valor ao consumidor final. Como exemplo temos as cadeias de *fast-food*, hotéis, restaurantes e cozinhas industriais. É um canal diferenciado pois as características do serviço prestado são distintas dos demais canais. Vale ressaltar que panificadoras também são atendidas por este canal.

3.2. Definição do Canal Indireto (Pequeno Varejo)

O Pequeno Varejo possui características peculiares em seu conceito de serviço que o distingue dos demais formatos de loja. Seu apelo de “loja de vizinhança”, aliado a um atendimento mais personalizado, gera no consumidor uma idéia de rapidez e conveniência na realização de pequenas compras, juntamente com a oferta de produtos frescos.

A localização é uma das principais vantagens competitivas do Pequeno Varejo, principalmente em regiões de maior concentração de consumidores da classe CD, público que na sua maioria não possui meio de transporte particular e depende basicamente dos transportes coletivos ou da opção de ir à pé até a loja para fazer a reposição de produtos. PORTER (1986) acredita que ativos posicionais (localização, por exemplo) não são capazes de prover vantagem competitiva sustentável, dessa forma seria primordial que esses varejos se estruturassem para conseguir agregar mais valor ao nível de serviço oferecido ao consumidor final.

O canal não é considerado prioridade para a maioria dos fornecedores e, uma vez que não há o contato direto entre fabricante e varejista, parcerias para ações no ponto de venda não são exploradas. Há um impasse entre os participantes do canal que está prejudicando seu desenvolvimento:

Do ponto de vista do **fabricante**, há a preocupação com a extrema concentração e aumento do poder de barganha das grandes redes varejistas

levando à perda de rentabilidade de seu negócio. O pequeno varejo compensa a perda de rentabilidade com outros canais, mas sua sobrevivência está ameaçada sem a ajuda da indústria através de parcerias que são comuns nas grandes redes. No entanto, ações no pequeno varejo diminuiriam as margens praticadas, a menos que alcançassem grande penetração e tivessem apoio dos atacadistas e distribuidores.

Na visão dos **atacadistas e distribuidores**, seu poder de barganha com os fabricantes é reduzido e o ganho é realizado na negociação com o pequeno varejista. Devido ao imenso *portfolio* de marcas e categorias comercializado (um distribuidor pode ou não ser exclusivo), esses intermediários não tem interesse em desenvolver nenhum produto sem que haja um incentivo do respectivo fornecedor.

Os **pequenos varejistas** representam a ponta da cadeia, a etapa final para que os produtos cheguem ao consumidor final. De um lado sofrem pressão das grandes redes varejistas que profissionalizaram a operação do varejo no país, assim como o serviço prestado ao cliente e, desta forma, conquistaram fatias do mercado dominadas pelas “lojas de bairro”. Por outro lado, nunca tiveram poder de negociação com os fornecedores devido aos baixos volumes comercializados a falta de acesso direto aos fabricantes.

A cooperação entre os participantes do canal é essencial para que se desenvolvam ações conjuntas de maneira a se obter vantagens para todos. O aperfeiçoamento da operação do pequeno varejo é capaz de trazer benefícios para toda cadeia, uma vez que é a ponta do canal que alavanca os volumes de produtos comercializados desde o fabricante até o consumidor final.

3.2.1. Categorização do Canal Indireto

Para a empresa, o canal pequeno varejo engloba todos os clientes que são atendidos via atacadistas e distribuidores, e como regra teórica, pode-se dizer que esses estabelecimentos na maioria dos casos são varejos de auto-serviço com menos de 4 *check-outs* e lojas tradicionais. A ACNielsen (2000), descreve esses dois tipos de loja da seguinte forma:

- **Auto-Serviço até 4 *check-outs*:** lojas em que o cliente não necessita do auxílio do vendedor para ter acesso aos produtos. Na maioria dos casos são super ou minimercados com 1 a 4 *check-outs*.
- **Tradicional (Balcão):** lojas que tenham balcão e vendedor para atendimento e vendam alguns itens alimentares. Não têm como característica o consumo local. São conhecidos como armazéns, empórios e mercearias.

Existem duas diferenças básicas entre os dois tipos de lojas: a primeira diz respeito ao **nível de serviço** prestado pelo fornecedor; uma vez que as lojas tradicionais requerem uma estratégia baseada principalmente nos baixos custos, enquanto que os auto-serviços exigem um atendimento mais personalizado e diferenciado. A segunda diz respeito à **representatividade** dos segmentos no setor varejista; enquanto as tradicionais apresentam elevado número de lojas com baixo volume comercializado por loja, os auto-serviços não estão tão bem distribuídos pelo território do país, mas são responsáveis pela maior parte do volume do canal.

As tabelas e gráficos abaixo comprovam as diferenças existentes no papel que cada tipo de loja ocupa no varejo do país:

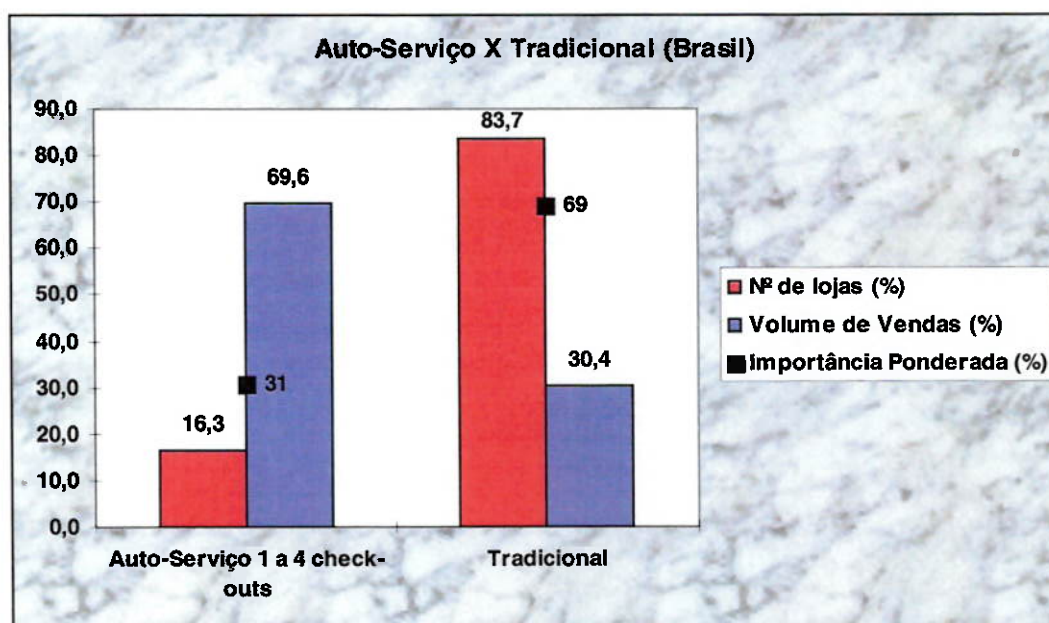
Tabela 3.1 – Tipos de Loja de Varejo e seu Desempenho (Brasil e RMSP)

Brasil	Nº de lojas	Nº de lojas (%)	Volume de Vendas (%)
Auto-Serviço 5 ou + check-outs	5258	1,6	56,6
Auto-Serviço 1 a 4 check-outs	52496	16,0	30,2
Tradicional	269438	82,3	13,2
Total	327192	100,0	100,0

Região Metropolitana São Paulo	Nº de lojas	Nº de lojas (%)	Volume de Vendas (%)
Auto-Serviço 5 ou + check-outs	536	2,5	82,0
Auto-Serviço 1 a 4 check-outs	3329	15,5	12,5
Tradicional	17668	82,1	5,5
Total	21533	100,0	100,0

Fonte: ACNielsen (2000)

Gráfico 3.2 – Importância Relativa entre os Segmentos do Canal Pequeno Varejo



Fonte: ACNielsen (2000)

Através da análise das tabelas apresentadas pode-se comprovar o que já foi algumas vezes citado neste texto; os canais Contas Chaves e Varejo Direto representam a maior parte do volume de vendas atual do setor varejista, mesmo tendo uma quantidade bastante inferior de lojas. Esse fato comprova o grau avançado de concentração das grandes redes, além da questão da migração do público do canal Pequeno Varejo para os outros canais. A

situação dos pequenos na região metropolitana de São Paulo (e também de outras capitais do Sul e Sudeste) é ainda pior, pois as grandes redes estão instituindo suas “bandeiras populares⁴” na periferia atingindo as últimas fronteiras de domínio exclusivo dos pequenos comerciantes.

Analisando o gráfico apresentado, tira-se uma segunda conclusão importante a respeito do canal em estudo. Os dois segmentos do canal representam papéis diferentes, o que é justificado pelo nível de serviço diferenciado já comentado neste texto. Enquanto o Auto-Serviço é responsável por gerar grandes volumes comercializados no canal; o segmento Tradicional representa um aspecto estratégico de penetração geográfica, ou seja, serve para propiciar o contato dos produtos da empresa com consumidores que podem não ser atendidos pelo Auto-Serviço. Uma terceira leitura dos dados ainda pode ser feita, ponderando-se o número de lojas de cada segmento pelo volume de cada um. Dessa forma seria obtida uma importância de aproximadamente 69% para o Tradicional e 31% para o Auto-Serviço.

Para finalizar quanto às diferenças de categorização das lojas vale ressaltar que, além do nível de serviço e da representatividade diferentes para cada um, outras características relacionadas ao perfil dos consumidores são relevantes para o entendimento das especificidades do canal. BOWERSOX et al. (1980) consideram fundamental a identificação destes fatores para cada participante do canal com o intuito dos intermediários atenderem de forma eficiente às necessidades dos mesmos. Segundo estes autores, esses requisitos são:

- **Conveniência da loja:** o consumidor pode preferir adquirir os produtos na loja que for mais acessível ou, num outro extremo, privilegiar uma loja específica para seu abastecimento pessoal.

⁴ Algumas grandes redes estão criando versões populares de seus hipermercados visando atender o público de baixa renda. As lojas se localizam em regiões da periferia e têm como

- **Sortimento de produtos:** o consumidor pode não necessitar de uma grande variedade de produtos, pois é fiel a uma marca; por outro lado, o sortimento tem que ser maior quando o consumidor privilegia o melhor preço em detrimento do valor da marca.
- **Lote de compra:** a loja pode ter característica extrema de conveniência e por consequência o consumidor raramente irá comprar mais de um item de cada produto; no entanto, se algumas compras de reposição puderem ocorrer, uma quantidade maior de itens de cada produto poderá ser adquirida.

3.3. Importância do Canal para a Empresa

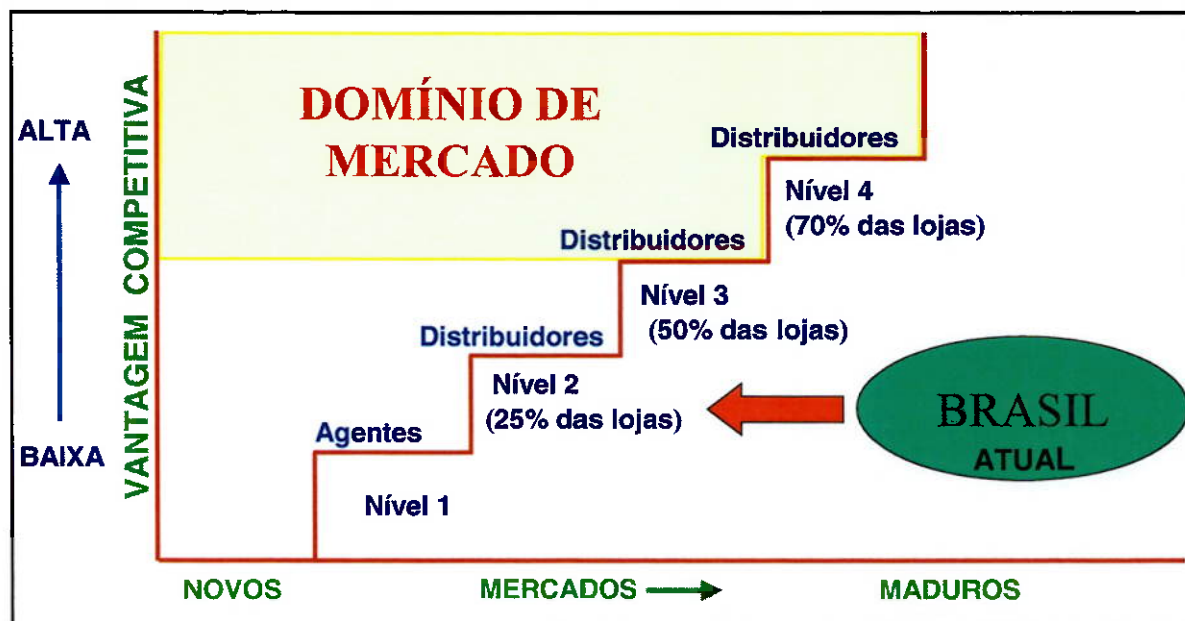
Como já citado no Capítulo 1, o canal Indireto apresenta duas grandes oportunidades estratégicas para a UnileverBestfoods: atingir um número maior de clientes e expor suas marcas em inúmeros pontos de venda e, sustentar a rentabilidade de seu negócio. Para o melhor entendimento de como o canal pode se tornar um diferencial competitivo para a empresa, serão apresentadas algumas informações referentes às duas oportunidades.

3.3.1. Aumento da Base de Clientes

Segundo dados da empresa, o atual sistema de distribuição consegue atingir menos de 25% das lojas de varejo existentes no país, sendo que o objetivo da empresa é atingir no mínimo 50% das mesmas. A figura abaixo demonstra a situação atual e a meta da empresa para 2005:

estratégia oferecer preço baixo, sortimento reduzido de produtos e um ambiente pouco sofisticado.

Figura 3.3 – Meta de Cobertura de Mercado – UnileverBestfoods 2005



Fonte: Empresa

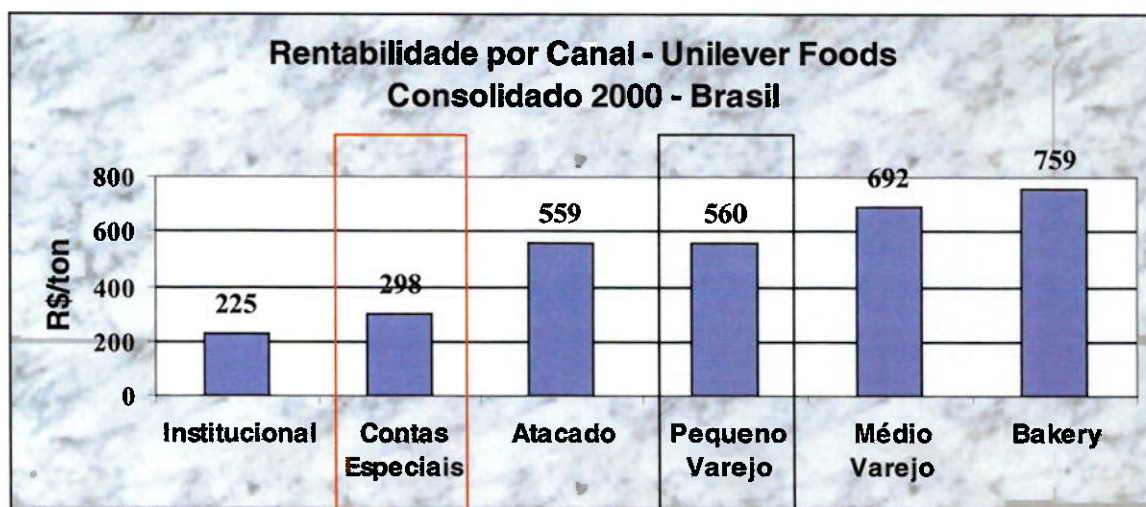
Segundo o censo ACNielsen 2000, tem-se que no Brasil aproximadamente 98% das lojas pertencem ao canal Pequeno Varejo, fato que comprova claramente que as maiores possibilidades de expansão de clientes estão concentradas nesse canal. Visto por este ponto, o canal se apresenta como uma grande oportunidade de obtenção de vantagem competitiva em curto prazo para a empresa e ações específicas devem ser tomadas para que se possibilite o desenvolvimento do mesmo.

Um exemplo da vantagem que se consegue atingir com a exposição das marcas nas pequenas lojas está relacionado ao sortimento. Em um supermercado, o cliente está exposto a 30 ou 40 mil itens em média; desta forma, tem um leque de opções de marcas muito grande. No pequeno varejo, o cliente dificilmente encontrará mais de mil itens diferentes na loja e, como consequência, terá opções de escolha reduzidas. Tomando a categoria de molhos de tomate como exemplo, podem ser encontradas até nove marcas diferentes em um hipermercado, enquanto que numa mercearia dificilmente serão encontradas mais que duas marcas.

3.3.2. Rentabilidade do Negócio

Retomando as informações já citadas no Capítulo 1, tem-se que a rentabilidade da empresa tem diminuído, principalmente no canal Grandes Contas. Essa queda na rentabilidade é devida à política constante de incentivos e promoções para este canal. Essa política visa ganhos de curto prazo (principalmente em termos de volume de vendas), mas prejudica a rentabilidade da empresa em longo prazo. Além das constantes promoções ao consumidor, que são fruto da acirrada competitividade das marcas no ponto de venda, a crescente exigência de bonificações por parte dos grandes varejistas também prejudica as margens praticadas pelos fabricantes. Desta forma, devem ser tomadas ações para que os patamares de rentabilidade da empresa se mantenham em níveis aceitáveis.

Gráfico 3.4 – Rentabilidade por Canal



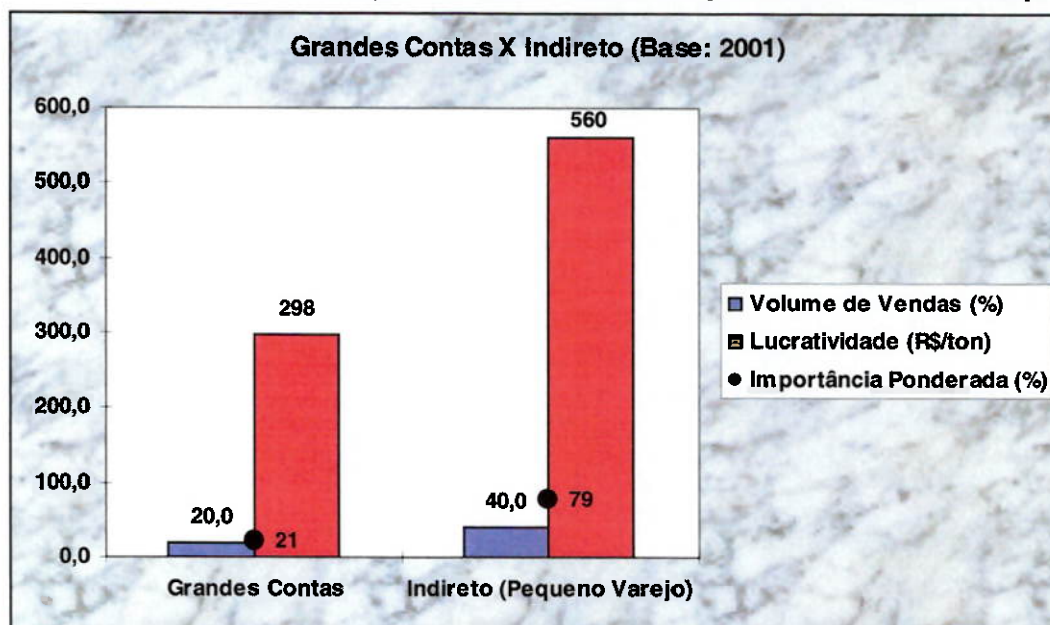
Fonte: Empresa

Percebe-se através do gráfico que a rentabilidade proporcionada pelo canal Pequeno Varejo⁵ é aproximadamente 88% maior do que o canal Contas

⁵ No gráfico anterior, estão separados o canal Atacado e Pequeno Varejo porque a estrutura de Vendas da empresa ainda os tratava separadamente no ano de 2000. Em 2001, essas duas

Especiais. Para deixar ainda mais claro a contribuição do canal para a lucratividade da empresa, pode-se levar em consideração o volume comercializado por cada canal. Desta forma encontra-se:

Gráfico 3.5 – Contribuição Comparativa dos Canais para a Lucratividade da Empresa



Fonte: Empresa

Se analisados separadamente dos outros canais, tem-se que o canal Pequeno Varejo tem uma importância 3,8 vezes maior na comparação direta com o canal Grandes Contas para a contribuição na lucratividade da empresa. Essa grande diferença de valores se dá tanto pelo maior volume apresentado pelo canal, como também pela sua natureza de baixo nível de serviço agregado, gerando com isso alta rentabilidade para a empresa.

O fato da queda de rentabilidade do canal, na hipótese de agregação de alguns serviços, é muito discutido internamente na UnileverBestfoods. Alguns funcionários defendem a idéia de que a contribuição do canal para a lucratividade da empresa poderia ser reduzida em demasia caso algumas

estruturas foram unificadas no canal Indireto. Note que as rentabilidades eram praticamente iguais.

ações sejam implantadas no canal. Esta visão, no entanto, não considera dois pontos muito importantes:

1ª) Aspecto Estratégico: Faz parte da estratégia da empresa desenvolver canais alternativos ou mesmo aqueles que não tem seu potencial totalmente aproveitado. Vale lembrar que somente 25% das lojas de varejo são atendidas atualmente e a maioria das lojas potenciais se encontram no canal Pequeno Varejo.

2ª) Contribuição para a Rentabilidade: As duas variáveis que influenciam a importância do canal para contribuição da rentabilidade da empresa (volume de vendas e margem por toneladas) agem com pesos diferentes sobre o resultado final. Ou seja, se a rentabilidade do canal for reduzida em 15% e o volume de vendas aumentar apenas 10%, a importância final do canal ainda será a mesma. Este fato contribui para a minimização do risco no caso dos resultados financeiros alcançados com as ações implementadas não forem proporcionais aos custos gerados, ainda assim a empresa não perderá na contribuição de sua margem total.

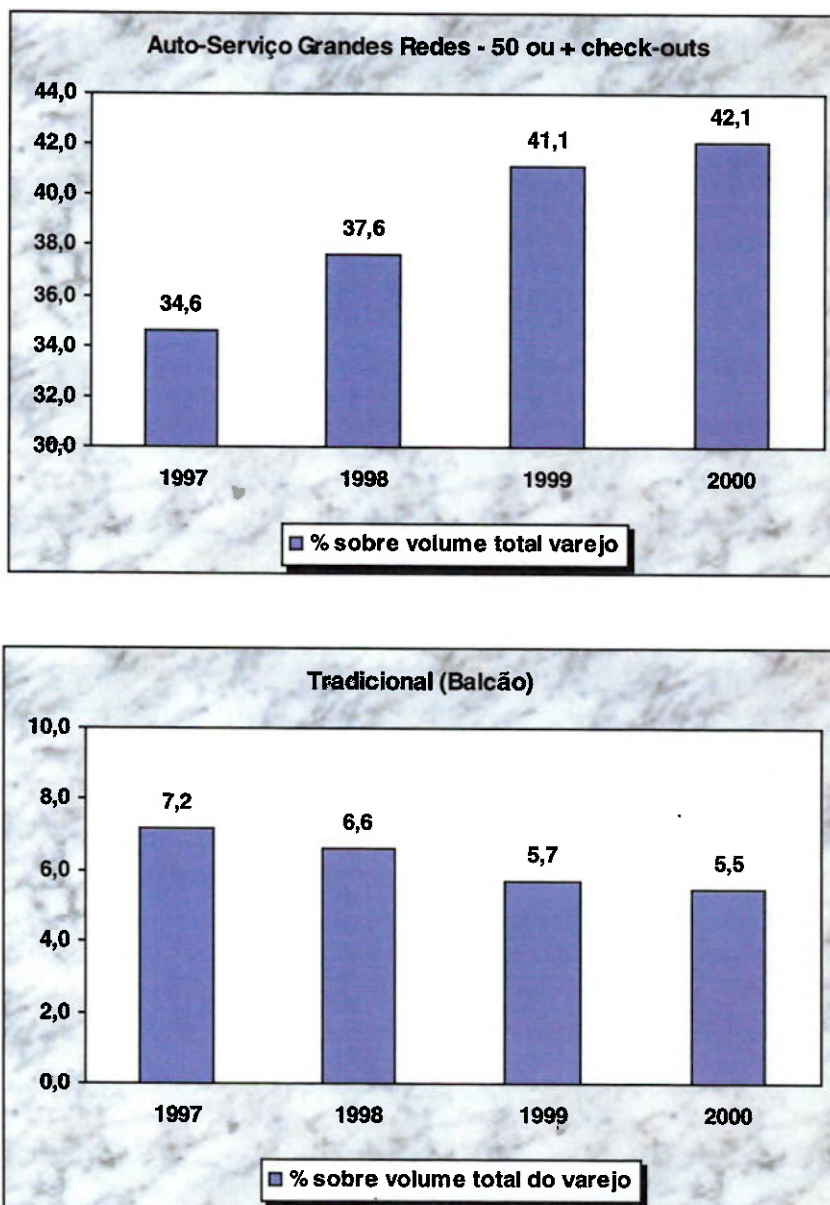
3.4. Tendências do Canal Indireto

As projeções para o canal Pequeno Varejo mostram que o volume comercializado pelo canal ainda tende a diminuir sensivelmente nos próximos anos, principalmente no segmento Tradicional. Se o índice de concentração do setor varejista no Brasil continuasse crescendo no ritmo dos atuais 14,5% a.a., 70% do mercado estaria concentrado nas cinco maiores cadeias em 2003.

No entanto, é certo que o ritmo de aquisições no setor vai diminuir, pois as grandes cadeias necessitam de um prazo para absorver todas as sinergias com as empresas compradas. Além disso, a atual crise de energia aliada à queda no consumo tem bloqueado novos projetos de expansão. Dessa forma,

os pequenos e médios comerciantes terão um pouco de fôlego para tentar modernizar seus negócios a fim de se tornarem um pouco mais competitivos em relação aos grandes.

Gráfico 3.6 – Evolução de Vendas nos Segmentos do Varejo (RMSP)



Fonte: ACNielsen (2000)

Uma forte tendência deve ser concretizada no canal nos próximos anos. Com o intuito de se ganhar poder de barganha com os fornecedores, os pequenos varejistas estão criando “Clubes de Compras”, associações que contam com

um número elevado de pequenos varejistas, que se unem para realizar compras centralizadas. Esses clubes têm o objetivo de concentrar o volume de compras de todos associados, a fim de se conseguir melhores preços com os fabricantes. Essa estratégia está conseguindo atrair grande número de varejistas, pois as vantagens são boas na maioria dos casos. O fator crítico de sucesso dessas associações até o momento tem sido a questão logística; uma vez que o local de entrega é um centro de distribuição, a associação precisa garantir que os custos incorridos com a distribuição das mercadorias do seu centro até cada associado sejam menores que a redução de preço conseguida na negociação com o fabricante.

As parcerias com representantes do canal (distribuidores e atacadistas) serão cada vez mais comuns, buscando a melhoria da eficiência operacional dos pequenos varejistas. Essa tendência vai gerar oportunidades aos fabricantes que dispuserem de sistemas de distribuição exclusivos, pois poderão agregar valor à cadeia de abastecimento do canal de forma a eliminar perdas com produtos estragados, reduzir a falta de estoques e os custos de armazenagem. De forma semelhante, esses mesmos fabricantes poderão ainda propiciar (via distribuidores especializados ou exclusivos) outras vantagens aos pequenos; serviços exclusivos como o auxílio na definição do mix de produtos mais rentável, melhoria do *lay-out* da loja, ou oferta de *folders* personalizados são muito valorizados pelos clientes e conseguem gerar fidelização a um custo reduzido.

Fica comprovado que o impasse entre os participantes do canal (já citado no texto) está prejudicando o desenvolvimento deste e deve ser solucionado através da busca de parcerias. Desta forma, os custos iniciais que poderão surgir serão diluídos entre fabricantes e intermediários (atacadistas e distribuidores), e os ganhos obtidos com a conquista de novos clientes e a fidelização dos atuais, compensarão uma pequena redução da rentabilidade. Do lado do pequeno varejista, será uma oportunidade para modernizar seu negócio e poder ser mais competitivo em relação às grandes redes.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Este capítulo visa apresentar a metodologia que será utilizada para a avaliação do atual nível de serviço prestado pela empresa no canal pequeno varejo e que, posteriormente, servirá de base para o levantamento de oportunidades e formulação de propostas de melhoria para o serviço.

Como já citado no capítulo 1, devido ao caráter predominantemente qualitativo da pesquisa de entendimento e o número reduzido de varejos que serão visitados (3 Tradicionais e 2 Auto-Serviço, segundo proporção ponderada obtida no cap. 3), será utilizado o método de estudo de caso, sendo as entrevistas feitas com pessoas que façam parte da gestão dessas empresas.

Dessa forma, será desenvolvido um questionário de avaliação da satisfação dos clientes (pequenos varejistas) que servirá de guia durante as entrevistas, para se buscar com precisão a percepção desses em relação ao serviço prestado pela empresa.

4.1. Dimensões da Qualidade do Serviço

HAYES (1963) defende a idéia que medir sua performance permite às companhias saber quão bem seus processos estão funcionando; onde fazer mudanças para gerar melhorias e determinar se as mudanças realmente geraram as melhorias esperadas. De posse das respostas, as empresas são capazes de reconhecer as expectativas de seus clientes e verificar se elas estão atingindo essas expectativas de forma adequada.

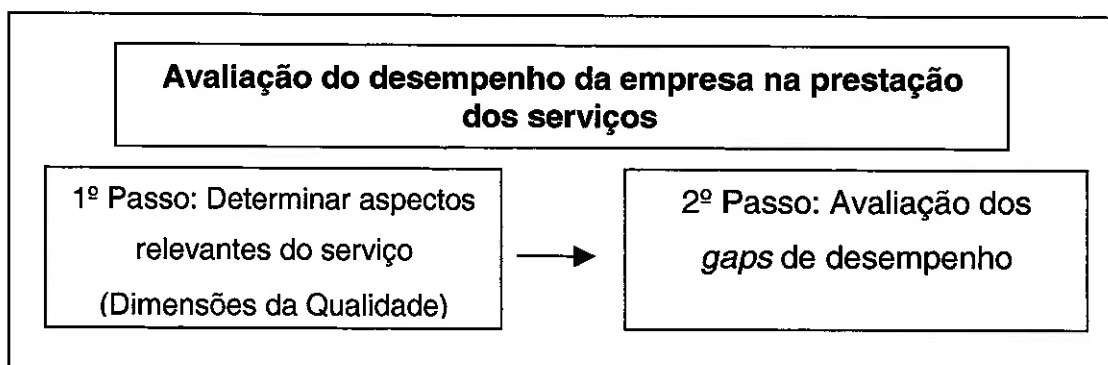
O passo inicial no processo de identificação das necessidades do cliente é avaliação de quais são os principais aspectos do serviço prestado pela

empresa, no ponto de vista do cliente, ou seja, quais são as dimensões da qualidade do serviço que impactam diretamente seu julgamento.

Após a definição das dimensões da qualidade mais relevantes, deve ser feita a avaliação propriamente dita comparando-se o nível ótimo considerado pelo cliente para cada dimensão e o atual desempenho da empresa nas mesmas. As maiores oportunidades de melhoria surgirão das dimensões que apresentarem maiores diferenças nas comparações e que forem consideradas de alta importância para o cliente.

A seguir, é apresentado um modelo para o processo descrito acima:

Figura 4.1 – Modelo do processo de avaliação de satisfação do cliente



Elaborado pelo autor

Serão apresentados dois métodos possíveis propostos por HAYES (1963) para a identificação das dimensões da qualidade do serviço mais importantes: o método de **Desenvolvimento de Dimensões da Qualidade** e o método do **Incidente Crítico**.

4.2. Método do Desenvolvimento de Dimensões da Qualidade (MDDQ)

Este método se baseia na idéia de que o próprio provedor do serviço deve estabelecer quais são as dimensões da qualidade importantes e defini-las com exemplos claros. A lista de dimensões pode ser gerada basicamente de duas formas: através da procura em literatura científica que discute setores da indústria específicos ou; através do estudo aprofundado do serviço pelas pessoas que estão envolvidas em todos os processos do negócio.

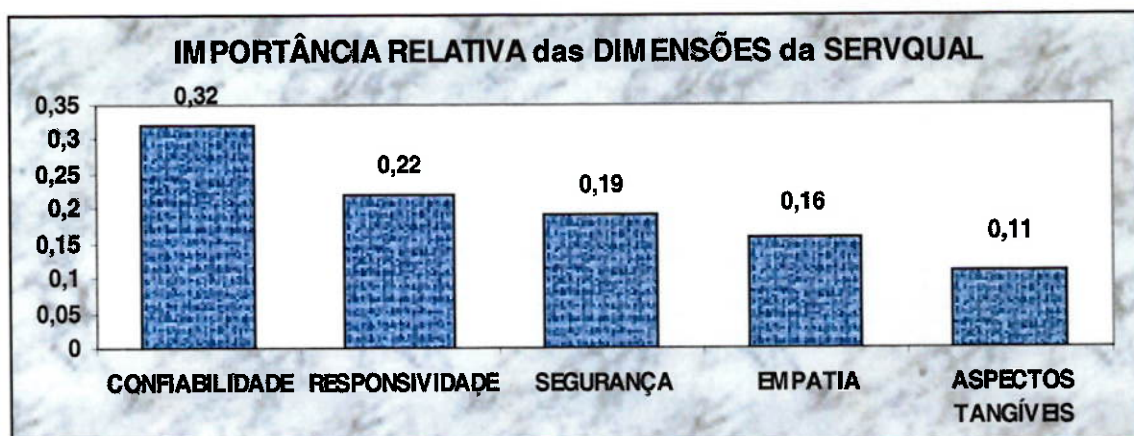
Em relação a estudos já feitos a respeito de dimensões da qualidade em serviço o que mais se destaca é a pesquisa desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) com clientes de empresas de cartão de crédito, manutenção, telefonia e bancos; que resultou no modelo da SERVQUAL, uma ferramenta baseada em cinco dimensões da qualidade do serviço consideradas como essenciais pelos clientes das empresas citadas acima.

As dimensões utilizadas pela SERVQUAL são:

- **Fatores Tangíveis:** aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação
- **Confiabilidade:** habilidade de realizar o serviço prometido de maneira precisa e da qual se pode confiar
- **Responsividade:** capacidade e desejo de auxiliar os clientes providenciando prontamente atendimento e serviço
- **Segurança:** conhecimento e cortesia dos funcionários e a respectiva habilidade de passar segurança e convicção
- **Empatia:** tratamento individualizado aos clientes

O modelo também define a importância relativa de cada dimensão da SERVQUAL:

Gráfico 4.2 – Ferramenta SERVQUAL



Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)

O passo final para que o método seja implementado é a definição de exemplos claros de cada dimensão relacionados ao setor de serviço específico que está sendo estudado. Isso gera maior clareza no momento da entrevista com o cliente.

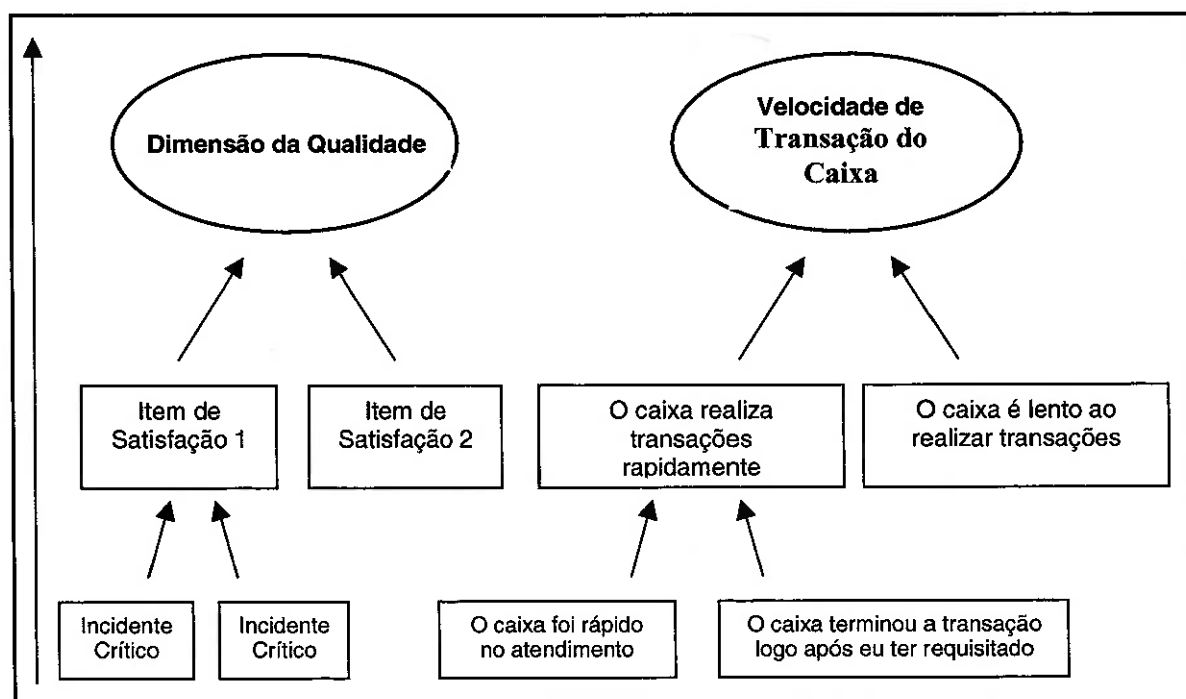
O método é finalizado com a criação da lista de dimensões da qualidade, cada uma definida por diversos exemplos específicos.

4.3. Método do Incidente Crítico (MIC)

Este método se baseia na obtenção de informações dos próprios clientes a respeito dos serviços que eles recebem. Nesse aspecto, nota-se que essa técnica é muito mais enriquecedora para os resultados finais, uma vez que se limitar apenas a ouvir os prestadores do serviço ou procurar literatura especializada, pode gerar uma lista de dimensões da qualidade que não inclua fatores importantes aos clientes finais.

Ao contrário do método anterior (MDDQ), no qual se presenciava uma estrutura *top-down* (primeiro se definiam as dimensões para depois se chegar a exemplos claros), o MIC é desenvolvido de maneira *bottom-up* seguindo três etapas: inicialmente, em entrevista com o cliente, são listados alguns **incidentes críticos** que ocorreram durante seu contato com o serviço prestado. Incidentes críticos são exemplos específicos de situações do serviço que descrevem pontos positivos ou negativos. Após a listagem de vários incidentes críticos, deve ser feito um agrupamento daqueles que são semelhantes gerando vários **itens de satisfação**. A etapa final engloba um novo agrupamento dos itens de satisfação em **dimensões da qualidade**. A figura abaixo descreve e exemplifica o processo:

Figura 4.3 – Relação entre Incidentes Críticos, Itens de Satisfação e Dimensões da Qualidade



Adaptado pelo autor

4.4. Escolha do Método Utilizado

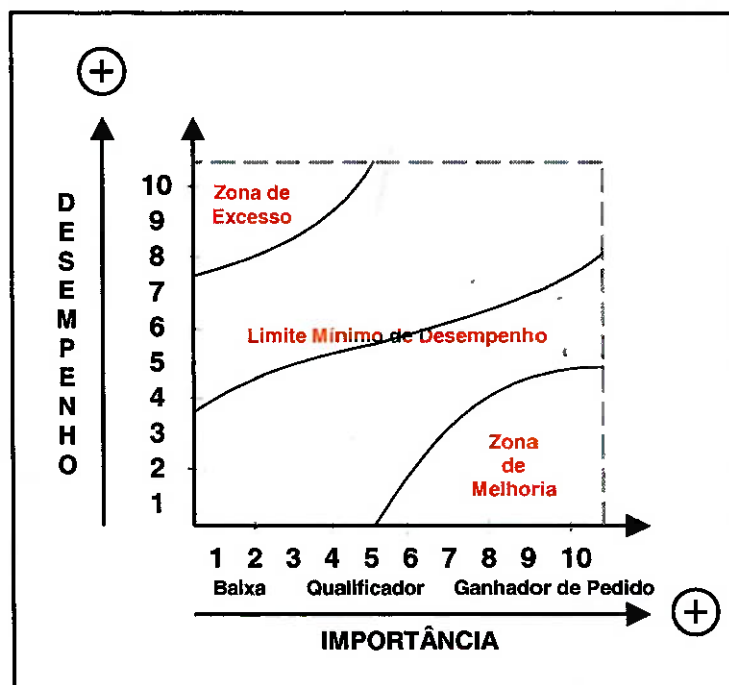
Como já ressaltado, o Método do Incidente Crítico gera maiores benefícios para os estudos de caso que serão realizados, uma vez que:

Leva em conta a participação do cliente; que é o principal receptor do serviço prestado pela empresa, ou seja, a melhor fonte de informações para que se possa identificar fatores críticos de desempenho e medir a respectiva performance

Não utiliza modelos pré-definidos que foram formulados com base em estudos de diferentes setores da indústria de serviços, que não aquele que será o foco deste projeto

Desta forma, fica definida a utilização do MIC como metodologia a ser seguida no desenvolvimento dos estudos de caso. O resultado final de cada estudo de caso se dará na forma de um gráfico "Importância X Desempenho", onde estarão situadas as dimensões da qualidade definidas durante aplicação da metodologia.

Figura 4.4 – Matriz "Importância X Desempenho"



Adaptado pelo autor

5. ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA DO SERVIÇO

Neste capítulo serão discutidas as oportunidades de melhoria no serviço prestado ao canal e as ações que farão parte da estrutura final do conceito do novo serviço. Os estudos de caso realizados e seus resultados são a principal fonte de informações para que sejam identificadas as dimensões da qualidade críticas para o serviço prestado atualmente pelos intermediários do canal.

5.1. As Cinco Dimensões da Qualidade para o Serviço Prestado

Os estudos de casos realizados identificaram a existência de cinco dimensões da qualidade para o serviço prestado pelos intermediários do canal. Ficou muito claro para o autor que estas cinco dimensões englobam todos os incidentes críticos que possam ser identificados nas avaliações sobre o serviço prestado pelos intermediários do canal e que, em última análise, não estão todos necessariamente presentes nas diversas avaliações das pessoas entrevistadas. Somente em um caso foi identificada a presença das cinco dimensões na avaliação do entrevistado, sendo que no outro extremo houve um mínimo de três dimensões levantadas na avaliação de outro caso. As cinco dimensões da qualidade do serviço, suas definições e alguns aspectos do serviço englobados em cada uma são apresentados a seguir:

- **Adaptabilidade:** Habilidade de entender os problemas do cliente e procurar resolvê-los plenamente.
- **Aspectos englobados:** Quantidade mínima de pedido, troca ou compensação por produtos vencidos
- **Cordialidade:** Habilidade da linha de frente passar segurança ao cliente.
- **Aspectos englobados:** Postura de vendedores e entregadores dos intermediários ou terceirizados.

- **Exclusividade:** Atendimento diferenciado e personalizado ao cliente.
- **Aspectos englobados:** oferta de *folders* personalizados, arrumação de gôndolas, sugestões de *lay-out* da loja e sortimento vendido.
- **Material de Apoio:** Materiais de comunicação oferecidos ao cliente.
- **Aspectos englobados:** oferta de materiais de merchandising e comunicação.
- **Responsividade:** Habilidade de prestar o serviço no menor prazo possível.
- **Aspectos englobados:** entrega rápida, frequência de visita dos vendedores, facilidade de contato com a empresa.

As dimensões da qualidade encontradas são bastante amplas e englobam diversos aspectos da natureza do serviço. Pode-se verificar que algumas dimensões têm relação direta com a eficiência dos processos do negócio dos intermediários (Adaptabilidade e Responsividade); com o nível de serviço que os mesmos desejam entregar (Exclusividade); com aspectos tangíveis do atendimento (Material de Apoio) e finalmente com a habilidade e preparo de seus funcionários que têm contato direto com o cliente (Cordialidade).

Apesar da Exclusividade ser a dimensão mais ligada ao nível de serviço entregue, todas as outras também estão envolvidas direta ou indiretamente com este aspecto. Por ter sido identificado que a principal diferença entre os dois segmentos analisados nos estudos de caso (Auto-serviço e Balcão) é o nível de serviço prestado para cada um, tornou-se claro que seriam identificadas diferenças entre as dimensões mais significativas para os dois segmentos. Estas diferenças foram visíveis para o autor, uma vez que algumas dimensões não foram identificadas nos estudos de caso dos Balcões,

segmento com menor agregação de serviço, e que foram muito valorizadas no segmento Auto-serviço.

Em relação à análise da importância das dimensões entre si, pode-se dizer que não há conclusões generalizadas a serem tiradas dos estudos. Apesar de a maioria dos casos ter apresentado uma diferença gritante entre as dimensões Adaptabilidade e Material de Apoio por exemplo, não ficou claro para o autor que haja uma hierarquia clara entre algumas dimensões e muito menos um peso específico para cada uma que possa ser utilizado como uma regra geral. No entanto, para cada segmento foram facilmente identificadas as dimensões mais críticas para o serviço prestado, por terem maior incidência na região de “zona de melhoria” da matriz “Importância X Desempenho”. A seguir serão apresentadas as dimensões críticas de cada segmento.

5.2. Oportunidades de Melhoria do Serviço ao Segmento Balcão

É importante salientar inicialmente que o segmento Balcão apresenta características peculiares em relação ao atendimento, se comparado ao segmento Auto-serviço. A extrema preocupação com custos é o foco do negócio destes varejistas e desta forma, os intermediários são levados a atender esta expectativa. Pode-se dizer com isso que o nível de serviço prestado por varejistas e distribuidores é muito baixo, como forma de não onerar suas operações e conseguir oferecer preços compatíveis com as necessidades do varejista. A concentração de grande número de atacadistas do tipo Balcão e Auto-serviço atuando neste segmento, comprova as necessidades destes varejistas.

Alguns autores questionam este tipo de comportamento dos pequenos comerciantes. Para BARRIZELLI (1989), os gestores deste tipo de estabelecimento deveriam se preocupar mais em ser bons vendedores do que bons compradores. Suas pesquisas mostram que, diferentemente do que os

donos das “lojas de vizinhança” imaginam, o consumidor não vai ao pequeno varejo para procurar preço, mas sim por outras facilidades como proximidade da loja e bom atendimento. Desta forma o foco de seu negócio deveria ser o atendimento ao consumidor, principalmente no conhecimento de seus hábitos, de forma a oferecer sortimento adequado de produtos, melhorar a ambientação da loja e outros aspectos que possam constituir vantagens para o negócio do pequeno varejista.

Os três estudos de casos realizados com varejistas do segmento Balcão apresentaram duas dimensões críticas em relação ao desempenho prestado pelos intermediários. Essas duas dimensões (**Adaptabilidade e Cordialidade**) foram identificadas nos três estudos de caso e se mostraram capazes de diferenciar alguns intermediários que apresentam bom desempenho nestes dois critérios. Vale ressaltar alguns comentários dos entrevistados que comprovam a importância das dimensões para este segmento:

“A postura do vendedor é um grande problema para mim. Já deixei de comprar muitas vezes por causa de alguns que são mal-educados e não tem bom senso ao tratar com a gente”.

“Tem muito vendedor que não tem uma postura correta para lidar com a gente. Uma vez, teve um que chegou com o produto, pôs em cima do balcão, empurrou o copo de um cliente e ainda exigiu que eu dobrasse o valor do próximo pedido. Como pode acontecer uma coisa dessas? Foi uma atitude inaceitável”.

“Essa questão do pedido fracionado é importante. Hoje, quem não fizer isso, está morto. Não dá pra ficar comprando tudo de caixa, tem que ser proporcional ao giro do produto. O dinheiro não pode ficar empatado num produto muito tempo”.

É fácil entender a ausência de dimensões como Material de Apoio e Exclusividade nas avaliações destes varejistas. Uma vez que estas dimensões estão extremamente ligadas à maior agregação de valor ao serviço prestado, é natural que ações que estejam englobadas por estas dimensões sejam raramente oferecidas ao varejo Balcão. Além disso, como a boa parte dos atacadistas que atendem este segmento adotam o sistema *cash and carry*⁶, a questão da entrega e todos os problemas que costumam envolvê-la não apresentam grande importância ao varejista. Desta forma, a dimensão Responsividade também não consta com frequência nas avaliações dos varejistas.

Por outro lado, verifica-se forte influência das dimensões Adaptabilidade e Cordialidade nas avaliações dos casos realizados. O bom relacionamento com vendedores e entregadores é muito valorizado pelo pequeno varejista porque este se encontra em contradição. Na busca por preços baixos o varejista começa a ter contato com grande número de intermediários, o que aumenta a probabilidade de se fazer negócios com maus prestadores de serviço. A frustração com essas experiências leva o varejista a dar preferência a atacadistas que possam lhe oferecer o maior número de produtos possível, mas por outro lado, não acredita que esse único intermediário possa lhe oferecer preços baixos nas mais variadas categorias de produtos. Como consequência, o varejista costuma desenvolver algumas “parcerias de bom relacionamento” com dois ou três atacadistas diferentes como forma de minimizar seus riscos com problemas de atendimento e ao mesmo tempo garantir bons preços em todas as suas categorias de produtos comercializados. Para BARRIZELLI (1989), a grande maioria dos varejistas estaria disposta a fazer experiências e comprar de um só atacadista, receber serviços de um só e receber até outros serviços mais amplos, se houvesse uma aliança estratégica entre o atacado e o pequeno varejo.

⁶ Esquema de atendimento no modo auto-serviço, no qual o varejista se dirige até o atacadista, realiza suas próprias compras e leva as mercadorias para casa utilizando veículo próprio. Não há entrega por parte do atacadista com o objetivo de reduzir custos.

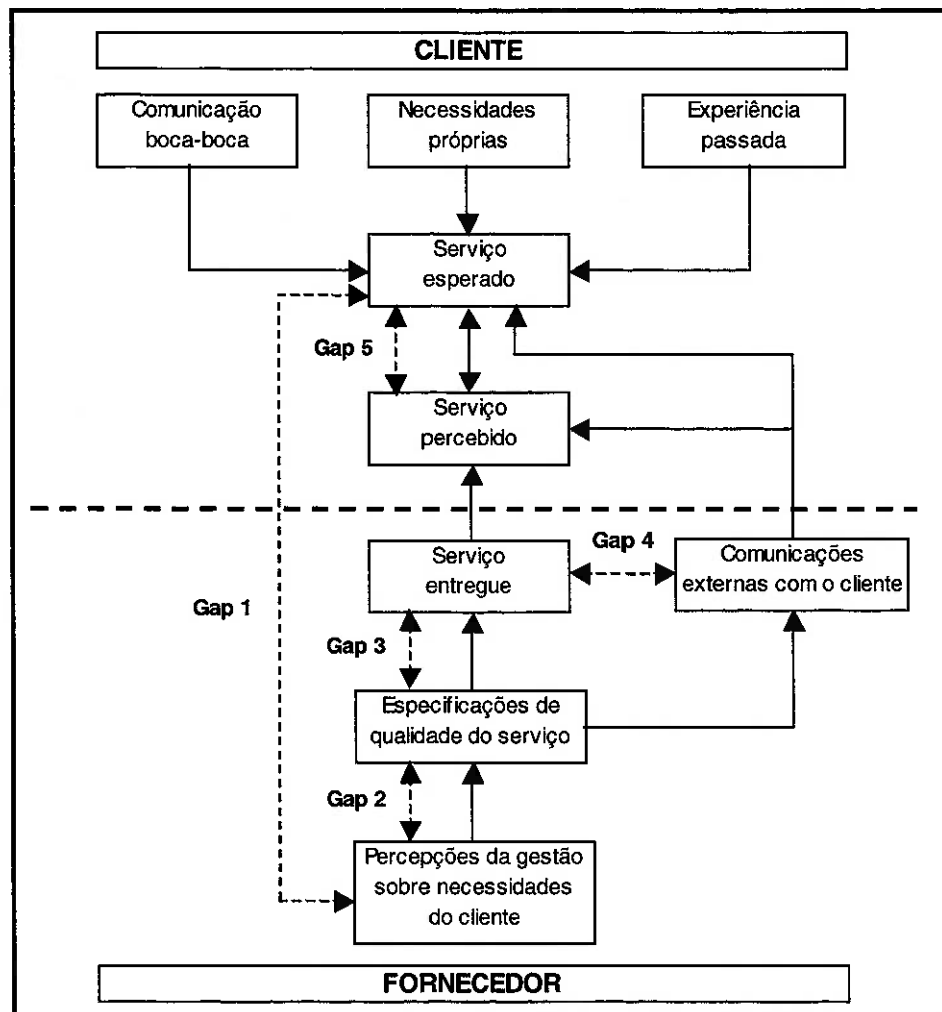
Da mesma forma que a Cordialidade, a dimensão da Adaptabilidade mostrou ser de extrema importância para o segmento. A presença de quantidades mínimas de pedido para os produtos comercializados (um dos itens pertencentes da dimensão Adaptabilidade) é uma das maiores reclamações dos pequenos varejistas e são poucos os fornecedores que já se adaptaram e esta necessidade. O varejista sente a necessidade de atender seu consumidor com um sortimento de produtos adequado, mas não quer empatar seu dinheiro em produtos que não giram rapidamente nas prateleiras e que podem perder seu prazo de validade sem garantias de devolução. A maioria defende a idéia de que o lote mínimo de compra de alguns produtos tem que ser proporcional ao seu giro nas prateleiras. Para BARRIZELLI (1989), o atacado não faz um trabalho junto ao varejo no sentido de agregar valor àquilo que vende. A venda de produtos deveria ser suportada por um conjunto de serviços, como troca de mercadorias, fragmentação de caixas ou a divulgação de lançamentos. Um trabalho completo é o que o varejista gostaria. No entanto, o atacado não vai para essa direção pois a preocupação é mostrar que o preço dele é mais barato, atendendo desta maneira as expectativas do pequeno varejista quanto ao preço das mercadorias. Uma postura pró-ativa do atacadista poderia atingir as necessidades de um atendimento completo do varejo e desta forma conseguir fidelização do mesmo, uma vantagem que em longo prazo compensaria possíveis perdas de margem iniciais.

5.2.1. Fatores que Influenciam os *Gaps* de Desempenho do Serviço ao Segmento Balcão

ZEITHAML et al. (1990) desenvolveram um modelo para avaliar as possíveis causas das falhas dos processos internos das empresas que prestam algum tipo de serviço. O objetivo é entender como essas falhas se relacionam com a percepção da qualidade do serviço pelo cliente. O modelo se baseia na existência de cinco *gaps* de desempenho que influenciam a qualidade do

serviço. O modelo, a descrição dos *gaps* e os fatores organizacionais que influenciam cada *gap* são apresentados abaixo:

Figura 5.1 – Modelo dos Gaps da Qualidade do Serviço



Fonte: Zeithaml et al. (1990)

- **Gap 1:** Diferença entre o que o cliente deseja e o que a empresa acha que ele deseja.
- **Fatores:** Orientação de pesquisa de mercado, níveis de gerência, comunicação vertical

- **Gap 2:** Diferença entre a percepção das necessidades do cliente pela empresa e as especificações do serviço exigidas pelo mesmo. Mede a dificuldade de adequação do serviço às necessidades do cliente.
- **Fatores:** Comprometimento da gerência, padronização de tarefas, definição de objetivos

- **Gap 3:** Diferença entre as especificações do serviço exigidas pelo cliente e o serviço realmente prestado.
- **Fatores:** Trabalho em equipe, adequação do funcionário ao trabalho, adequação da tecnologia ao trabalho, conflito de papéis, percepção de controle.

- **Gap 4:** Diferença entre o serviço prometido (através de algum tipo de comunicação) e o serviço realmente prestado.
- **Fatores:** Comunicação horizontal, propensão ao exagero nas promessas ao cliente.

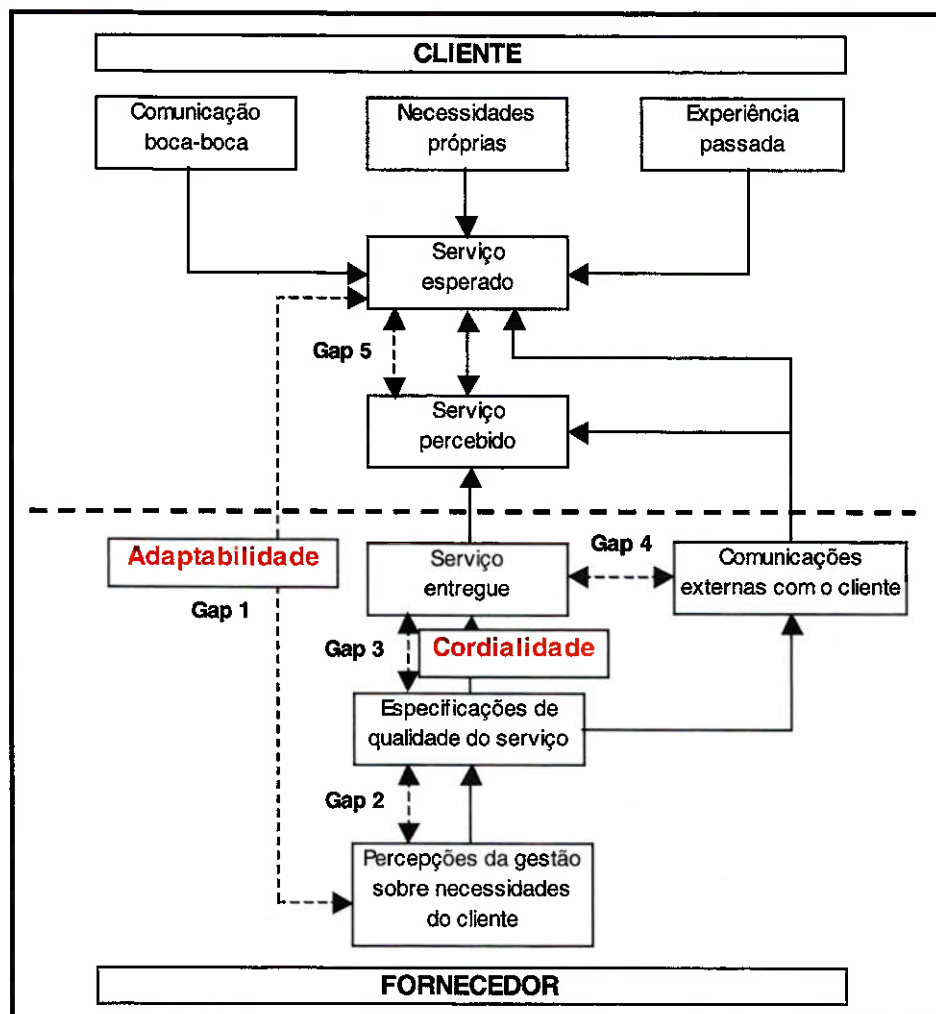
- **Gap 5:** Diferença entre o serviço prestado e o serviço percebido pelo cliente. Pode ser considerado como um somatório dos outros *gaps*.
- **Fatores:** Soma dos fatores de todos os outros *gaps*.

Através da análise dos *gaps* e dos fatores internos que influenciam os mesmos, pode-se relacionar as dimensões da qualidade críticas para o segmento Balcão do pequeno varejo aos *gaps* específicos e desta forma, buscar razões para a deficiência de atendimento dos intermediários nas dimensões Cordialidade e Adaptabilidade.

Os fatores organizacionais que motivam a existência de deficiências internas serão o principal alvo de melhorias das ações que farão parte do novo conceito de serviço de atendimento ao canal. Essas ações poderão ser desenvolvidas para atingir diretamente o intermediário ou indiretamente através de ações

dedicadas à empresa, mas que surtirão efeito nos outros participantes do canal.

Figura 5.2 – Posicionamento das Dimensões Críticas nos Gaps Relacionados



Adaptado de Zeithaml et al. (1990)

A deficiência de desempenho na dimensão Cordialidade está intimamente ligada ao Gap 3 do modelo apresentado. Um dos fatores que mais influencia este *gap* diz respeito à adequação do funcionário ao trabalho realizado e, de acordo com algumas declarações de entrevistados já citadas neste texto, a falta de postura de alguns entregadores e vendedores eram fatores críticos no relacionamento do varejo com o intermediário. Pode-se dizer com isso que o

Gap 3 é um fator crítico para o sucesso das operações dos intermediários no atendimento ao pequeno varejo.

As ações de melhoria que fizerem parte do novo conceito de serviço deverão buscar alternativas para que a deficiência interna relacionada à dimensão cordialidade seja combatida. Uma possível alternativa para o *gap* em questão, poderia ser, por exemplo, o aumento do número de treinamentos específicos para vendedores e entregadores dos intermediários e também a melhoria do processo de seleção de funcionários, buscando pessoas com perfil adequado para a área de Vendas.

Por outro lado, a deficiência de desempenho na dimensão Adaptabilidade está ligada ao Gap 1 do modelo apresentado. Um dos fatores que influencia fortemente este *gap* é a questão da orientação das pesquisas de mercado, ou de uma maneira simplificada, a falta de visão por parte dos administradores da empresa que presta o serviço de quais são as reais necessidades de seu cliente. Esta falta de visão pode ser comprovada pela tendência dos atacadistas focarem sua estratégia de atendimento apenas no oferecimento de preços competitivos, um fator que é muito valorizado pelo pequeno varejista, mas que esconde outros desejos importantes, como a possibilidade de comprar em lotes menores e ter garantias de troca dos produtos vencidos.

Assim como as ações que terão foco na melhoria das deficiências ligadas à dimensão Cordialidade, aquelas relacionadas às deficiências da dimensão Adaptabilidade deverão buscar alternativas para que os aspectos internos sofram mudanças. Devem ser adotadas ações que atinjam o intermediário; como palestras oferecidas pela empresa de forma a expor as reais necessidades do pequeno varejista; e também medidas que tenham impacto sobre a própria empresa, como a redução do número de unidades por caixa nos produtos destinados ao canal indireto.

5.3. Oportunidades de Melhoria do Serviço ao Segmento Auto-serviço

Assim como o segmento Balcão, o Auto-serviço apresentou algumas características particulares. Apesar de ter sido identificada uma dimensão crítica comum aos dois segmentos (**Adaptabilidade**), o que desta forma pode se levar a considerá-la crítica ao Pequeno Varejo como um todo, uma segunda dimensão foi claramente identificada e valorizada por este segmento. A **Exclusividade**, que não foi identificada no segmento anterior, mostrou-se bastante importante para o segmento Auto-serviço, o que comprova que o nível de serviço prestado por varejistas e distribuidores a este segmento é mais elevado. Este fato pode ser entendido considerando-se a maior competitividade existente entre os intermediários que atendem este segmento, uma vez que os volumes comercializados por loja são bem superiores que no segmento Balcão, o que leva muitos a não atuar neste segmento. Aliado à grande concorrência, a necessidade dos varejistas do segmento por alguns serviços diferenciados, também contribui para um melhor nível de serviço prestado ao canal. A concentração de grande número de atacadistas do tipo Distribuidor atuando neste segmento, comprova as necessidades destes varejistas.

Os dois estudos de casos realizados com varejistas do segmento Auto-serviço apresentaram duas dimensões críticas principais em relação ao desempenho prestado pelos intermediários, e duas dimensões secundárias que também podem impactar no desempenho destes. As duas dimensões críticas (**Adaptabilidade e Exclusividade**) foram identificadas nos dois estudos de caso e se mostraram capazes de diferenciar alguns intermediários que apresentam bom desempenho nestes dois critérios. As dimensões secundárias (**Cordialidade e Responsividade**) foram identificadas em apenas um estudo de caso, mas também se mostraram passíveis de diferenciar alguns intermediários. Vale ressaltar alguns comentários dos entrevistados que comprovam a importância das dimensões para este segmento:

“Às vezes eu prefiro um atacadista que entregue no dia seguinte, mesmo que ele tenha um preço um pouco superior. O que eu não posso é deixar faltar produto”.

“Tem atacadista que exige um mínimo de compra. Seria bom se eles aceitassem uma quantidade menor para produtos de menor giro. Dessa maneira eu poderia ter variedade, sem o risco de perder o produto (pelo prazo de validade)”.

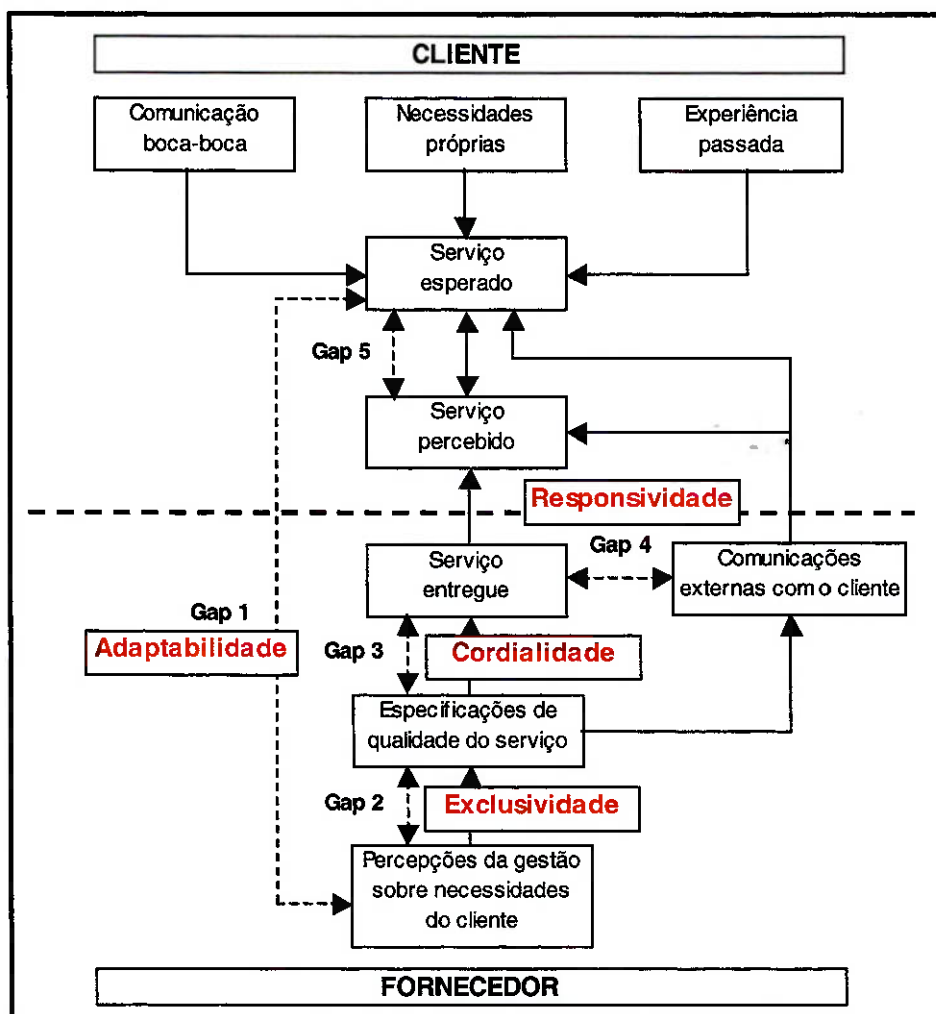
“Tem empresa que está fazendo uns folders exclusivos pra nossa loja. Isso é bom porque antigamente não tinha nada disso, mostra que estamos ficando mais importantes pra eles”.

“O serviço que esse distribuidor presta pra nós (o distribuidor de perfumaria que desenvolve um projeto junto com um fabricante) é muito bom. A gente tem algumas vantagens: eles arrumam a gôndola pra gente; vendem itens em pequenas quantidades e sempre entregam rapidamente. Pra você ter uma idéia, tem variedade de xampu que eu compro uma ou duas unidades por pedido. Muito bom; mais gente devia fazer isso”.

“Pra mim o maior problema é mesmo a questão da venda em pequenas quantidades. Eu poderia ter a mesma variedade que eu tenho em xampus e sabonetes, se tivesse outros distribuidores que me dessem aquelas vantagens”.

A seguir, serão posicionadas as dimensões críticas e secundárias do serviço prestado ao segmento Auto-serviço nos *gaps* específicos do modelo apresentado.

Figura 5.3 – Posicionamento das Dimensões Críticas nos Gaps Relacionados



Adaptado de Zeithaml et al. (1990)

As deficiências internas ligadas às dimensões Adaptabilidade e Cordialidade (Gap1 e Gap3) já foram discutidas no item anterior e, por apresentarem a mesma natureza no segmento Auto-serviço, não serão discutidas novamente. O foco da discussão, neste momento, será as dimensões Exclusividade e Responsividade e seus respectivos *gaps*.

A dimensão Responsividade está diretamente ligada ao Gap 4 do modelo. Um dos fatores que mais influencia este *gap* é a propensão dos intermediários em

exagerar nas promessas ao cliente. Essa característica tem se tornado comum nos atacadistas e distribuidores pelas pressões internas para gerar novos negócios e ganhar novos clientes da concorrência. Essa propensão costuma gerar expectativas externas em relação ao intermediário que dificilmente refletem o serviço recebido pelos clientes. A falta de comunicação entre o pessoal da linha de frente (vendedores) e o restante da operação dos intermediários (entregadores, selecionadores de pedido) pode também ser um fator que contribui para o *gap*. Vale ressaltar mais um comentário de um varejista durante o estudo de caso:

“A maioria dos atacadistas marca uma data pra entregar, mas sempre atrasam. Eu costumo receber uns dois, três dias depois que eu fiz o pedido. Às vezes, eu fico sem produto”.

As ações de melhoria que fizerem parte do novo conceito de serviço deverão buscar alternativas para que a deficiência interna relacionada à dimensão responsividade seja combatida. Neste caso, as ações serão focadas exclusivamente na atuação do intermediário, uma vez que essas deficiências dizem respeito unicamente à sua operação. Novamente, poderão ser desenvolvidas palestras juntamente à equipe do intermediário, de forma a expor as reais expectativas do cliente em relação a dimensão Responsividade.

Para finalizar as quatro dimensões identificadas no segmento Auto-serviço, tem-se a dimensão Exclusividade, que está diretamente ligada ao Gap 2 do modelo. Uma variedade de fatores influencia este *gap*; mas principalmente podem ser citados a estratégia de lucros em curto prazo, condições de concorrência do mercado e a indiferença dos administradores do negócio. Todos estes fatores inibem a política de exceder as expectativas do cliente, principal característica medida por esta dimensão. Inapropriadamente, a qualidade do serviço é vista como uma consequência dos baixos custos oferecidos, sendo raro se observar iniciativas que buscam a prestação de serviços diferenciados ao pequeno varejista.

Desta forma, as ações de melhoria que fizerem parte do novo conceito de serviço deverão buscar alternativas para combater as deficiências internas relacionada à dimensão responsividade, principalmente formas de mudar o foco no curto prazo de suas operações. As ações serão focadas na empresa e em seus intermediários, possivelmente através de parcerias no desenvolvimento de serviços agregados ao atendimento ao pequeno varejista. A presença da empresa é fundamental no desenvolvimento destas ações, pois garante maior segurança ao intermediário na fase inicial de uma possível mudança de estratégia do seu negócio, passando de uma postura passiva a uma postura pró-ativa, buscando agregar valor ao cliente e também superar suas expectativas.

Uma vez discutidas as oportunidades de melhoria no serviço prestado ao canal e as ações que possivelmente farão parte da estrutura final do conceito do novo serviço, pode-se agora partir para a construção do novo modelo com base nas ações específicas para cada deficiência.

6. PROPOSTA DO NOVO CONCEITO DO SERVIÇO

Neste capítulo, serão estruturados os componentes estratégicos e operacionais do novo conceito de serviço proposto, com base nas oportunidades de melhoria ligadas às deficiências da cadeia de atendimento ao canal indireto. O desenvolvimento do novo conceito de serviço será realizado utilizando-se o método do Desdobramento dos Objetivos e Articulação das Ações, ou do inglês, Policy Deployment.

6.1. Policy Deployment (PD)

O *Policy Deployment* é uma metodologia que consiste em explicitar uma política em termos de áreas de melhoria, projetos e ações, responsabilidades e recursos e também do tempo. Essa metodologia apresenta fatores positivos que podem ser resumidos desta maneira:

Correlação direta com as prioridades do negócio

Explicitação dos desdobramentos até os níveis operacionais

Coerência entre os objetivos de todos os níveis da empresa

Concentração de recursos em poucas prioridades

Utilização do método PDCA⁷

Utilização sistemática de indicadores de desempenho numéricos

A aplicação do Policy Deployment tem como finalidade a imposição e gestão das ações necessárias para perseguir, de modo coerente e eficaz, a melhoria de um objetivo importante.

⁷ Método de gestão ou forma de trabalho que orienta o processo de tomada de decisão para o estabelecimento das metas e dos meios e ações necessários para executá-las e acompanhá-las a fim de garantir a sobrevivência e o crescimento de uma organização

A metodologia está dividida em quatro fases:

Explicitação da Política/Estratégia

Desdobramento dos objetivos e articulação das ações

Definição do tipo de controle

Formalização e divulgação do plano de melhoria

Portanto, o redesenho do novo conceito de serviço para o canal indireto será apresentado segundo as etapas da metodologia apresentada, uma vez que no entender do autor, este é o método mais adequado para garantir que as ações que serão propostas tenham o impacto planejado quando implantadas pela empresa.

BOWERSOX et al. (1980) propõem uma metodologia bastante semelhante para o redesenho do serviço para um canal de distribuição, fato que comprova a eficácia da metodologia que será utilizada.

6.2. Estratégia e Objetivos

A elaboração da nova estrutura do serviço de atendimento ao canal indireto deve ser iniciada pela determinação dos objetivos a serem alcançados. É essencial que estes objetivos estejam em sinergia com os objetivos estratégicos da empresa, para que os esforços estejam concentrados em uma única direção. Os objetivos estipulados para o novo conceito de serviço são:

Atingir um número maior de pontos de venda, aumentando a cobertura de mercado da empresa e atingindo novos consumidores.

Aumentar a exposição das marcas da empresa nos atuais clientes.

Impulsionar o canal indireto para sustentar a rentabilidade da empresa em patamares saudáveis ao negócio.

Com base nos objetivos é feita a formulação da estratégia para o canal indireto. A estratégia é o meio pelo qual a empresa pretende atingir os objetivos definidos para o canal. São conceitos e planos onde os recursos da empresa são aplicados e gerenciados para surpreender e superar os concorrentes na exploração de oportunidades. É o conceito que permite a alocação de recursos para obter um diferencial competitivo.

A estratégia estruturada para atingir os objetivos propostos está descrita a seguir, e pode ser considerada como a política para melhoria do atendimento ao canal indireto:

Fidelizar o pequeno varejo às marcas da UnileverBestfoods.

Buscar parcerias com intermediários que tenham capacidade e interesse de agregar valor ao serviço prestado aos clientes.

Focar as atividades de Trade Marketing e Vendas nas reais necessidades dos clientes.

PORTER (1986) defende a idéia de que a vantagem em custos de algumas empresas nasce do desempenho de certas atividades de maneira mais eficiente do que os competidores. No entanto, em sua opinião, essa vantagem não é sustentável, pois uma empresa só consegue uma diferenciação quando desempenha bem as atividades certas. Atividades, desta forma, são as fontes de vantagem competitiva. Esta escolha das atividades certas, no novo conceito de serviço, será balizada pelas reais necessidades dos clientes atendidos pelo canal.

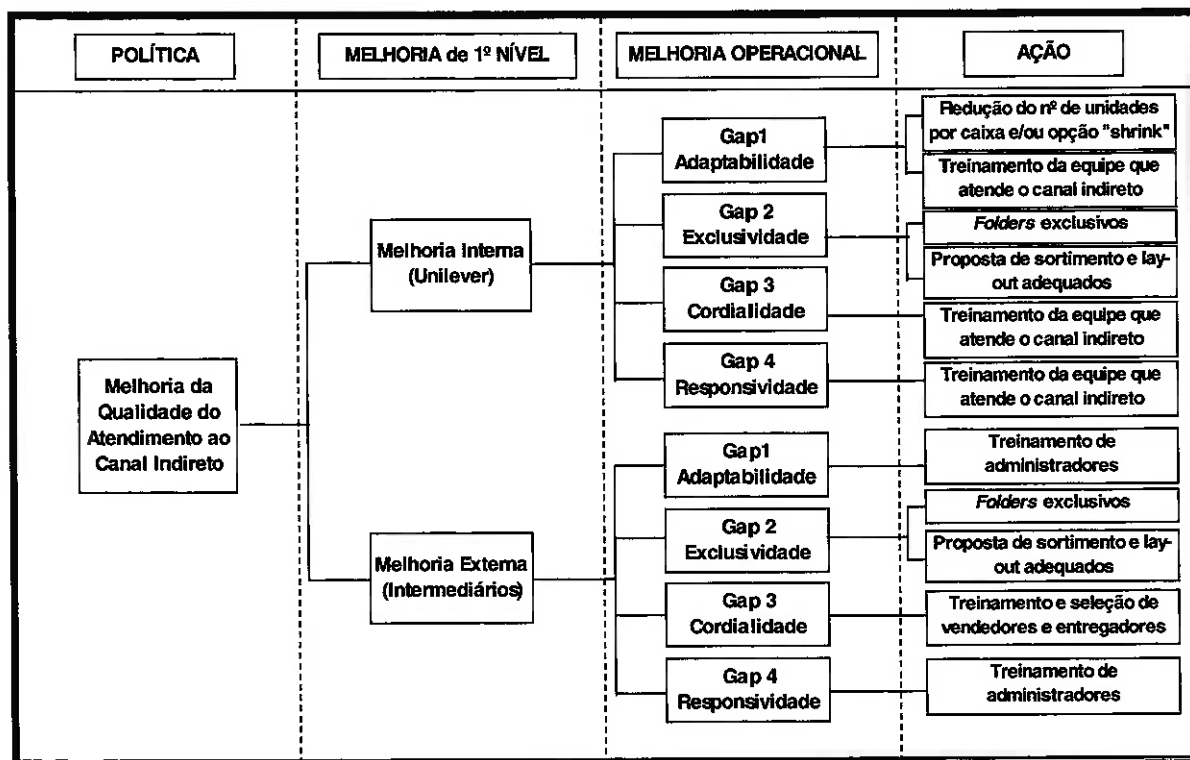
6.3. Desdobramento dos objetivos e articulação das ações

O desempenho do novo conceito de serviço está diretamente relacionado à sinergia entre as áreas funcionais da empresa. Na discussão a seguir, o foco estará no atendimento às reais necessidades do cliente e no estabelecimento de ações que também estejam alinhadas com a política da empresa.

As propostas do novo conceito de serviço estão focadas na melhoria da capacidade de adaptação da empresa às necessidades do canal e também na prestação de serviços diferenciados através de intermediários pré-selecionados. Fica claro portanto, que no desenvolvimento do novo conceito está sendo considerada a presença de parcerias com intermediários, sendo que essas parcerias se tornam ainda mais importantes se considerado que outros dois focos de melhoria do atendimento (cordialidade e a responsividade), estão muito mais relacionados ao negócio dos intermediários, ficando a atuação da empresa limitada nestes dois critérios.

O resumo do desdobramento dos objetivos e articulação das ações está apresentado a seguir, na forma de um diagrama “em árvore” que explicita as áreas de melhoria atingidas pelos desdobramentos até ser atingido o nível das ações:

Figura 6.1 – Desdobramento dos Objetivos e Articulação das Ações – Componentes do Novo Conceito de Serviço Proposto



Elaborado pelo autor

6.3.1. Projeto interno de adaptação ao canal

Esta ação tem como objetivo adequar a prestação do serviço em relação à dimensão da Adaptabilidade e tem como foco principal mudanças internas na UnileverBestfoods. As deficiências internas relativas à dimensão englobam tanto uma visão equivocada dos administradores dos intermediários, como também e principalmente, a falta de adaptação da empresa na disponibilização de seus produtos ao canal.

Na maioria dos casos, primordialmente nos itens de menor giro, a empresa disponibiliza seus produtos em caixas com a mesma quantidade "fechada" tanto para o canal "Grandes Contas", onde a quantidade adquirida por

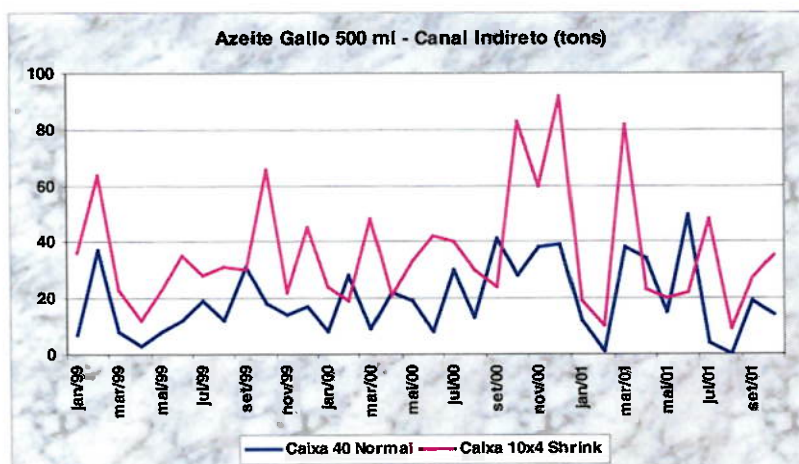
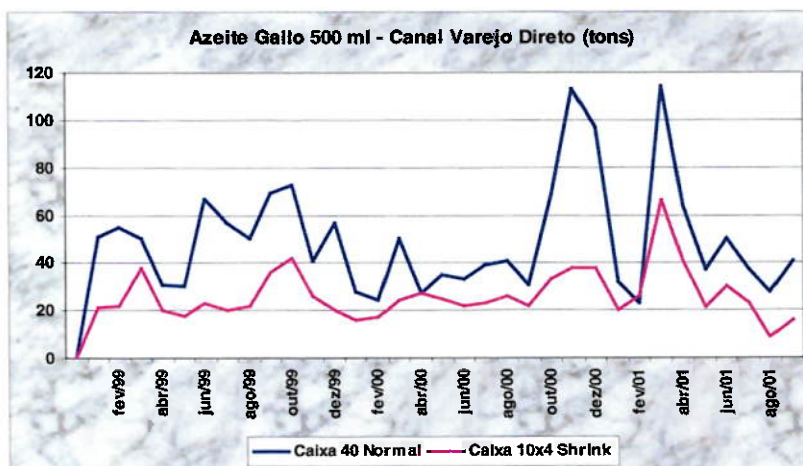
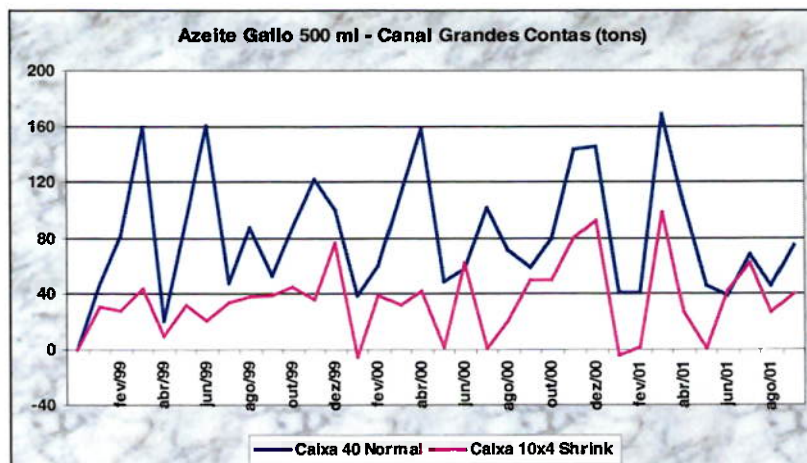
consumidor final é alta; como para o canal indireto, onde na maioria dos casos a quantidade adquirida por consumidor de determinado produto muitas vezes não passa de uma unidade. Desta forma, os pequenos varejistas buscam adquirir nos intermediários menor quantidade destes itens, pois querem atender seus clientes mas sem deixar a mercadoria parada na prateleira por muito tempo. As deficiências da empresa e do intermediário aparecem neste momento, uma vez que a primeira poderia disponibilizar caixas com menor quantidade ao intermediário e o segundo por sua vez, poderia permitir que as caixas fossem abertas e uma quantidade menor fosse adquirida.

Neste momento será discutida a ação que será tomada pela empresa na busca da superação desta deficiência. Duas soluções podem ser adotadas: a diminuição do número de unidades por caixa e conseqüentemente a redução do tamanho das caixas ou; a opção pela manutenção do número de unidades por caixa, porém subdivididas por *shrinks*, que são plásticos bastante resistentes utilizados para a subdivisão do total de produtos em grupos de menor quantidade.

A opção pelo *shrink* se mostra técnica e economicamente mais viável, uma vez que o custo do material é muito baixo e que alterações no tamanho das caixas poderia comprometer a logística de todo o sistema de movimentação, armazenagem e transporte de produtos. Além destes motivos, a empresa já tem experiência na adoção de versões com *shrink* para produtos de alto giro e não seriam necessárias muitas alterações no sistema produtivo para que outros produtos tivessem sua versão em lotes reduzidos.

Para comprovar a aceitação e performance da versão *shrink* entre os canais, será apresentado o exemplo de um dos produtos da empresa que já possui esta versão, por ser um produto de alto giro e também alto valor agregado. É importante que seja ressaltado a diferença nos volumes comercializados da versão *shrink* entre os canais Grandes Contas e Varejo Direto em relação ao canal Indireto.

Gráfico 6.2 – Performance das Versões Normal e Shrink para cada Canal



Fonte: Empresa

O exemplo deixa clara a preferência do canal na obtenção da variante com *shrink*, pois possibilitará a venda fracionada ao pequeno varejista, principalmente do segmento balcão. A proposta da ação no novo conceito de serviços é viabilizar o aumento de produtos que tenham a versão adaptada ao pequeno varejo, principalmente em itens secundários das principais categorias.

O objetivo inicial desta ação é viabilizar a adoção da versão com shrink nas variantes das duas principais categorias de produtos para a empresa: atomatados e maioneses. Farão parte dos produtos com versão adaptada as maioneses saborizadas, os molhos de tomate saborizados e os extratos de tomate temperados. O resumo das versões propostas se encontra na tabela abaixo:

Tabela 6.1 – Proposta de Novas Versões Shrink

CAIXA VERSÃO NORMAL	CAIXA VERSÃO SHRINK
EXTRATO ELEFANTE TEMPERADO LT 24X350G	EXTRATO ELEFANTE TEMPERADO LT 4X6X350G
MOLHO POMAROLA SABORIZADO LT 24X350G	MOLHO POMAROLA SABORIZADO LT 4X6X350G
MAIONESE ARISCO SABORIZADA VD 24X250G	MAIONESE ARISCO SABORIZADA VD 4X6X250G
MAIONESE HELLMANN'S SABORIZADA VD 24X194G	MAIONESE HELLMANN'S SABORIZADA VD 4X6X194G

Elaborado pelo autor

É importante que seja ressaltado o alinhamento desta ações com os objetivos do novo conceito de serviço, principalmente em relação ao aumento da exposição das marcas da empresa nos atuais clientes e também com as estratégias de foco das atividades de Trade Marketing e Vendas nas reais necessidades dos clientes e fidelização do pequeno varejo às marcas da UnileverBestfoods.

6.3.2. Ações promocionais conjuntas com o canal

As ações conjuntas com o canal são importantes, uma vez que os intermediários não disponibilizam recursos para este fim, nem têm interesse específico por marcas devido ao grande *portfolio* comercializado. A ação de distribuição de *folders* para os varejistas através dos intermediários do canal fortalece a idéia de parceria entre os participantes, além de atender a desejos específicos de cada um.

Os varejistas são beneficiados pois a ação objetiva alavancar suas vendas com a sugestão de preços um pouco inferiores do que a média da região. Além disso, a percepção de que o intermediário e o fabricante em conjunto estão oferecendo um serviço diferenciado (oferta de 500 *folders* personalizados com o nome da loja), ajuda a fortalecer a imagem do mesmos como fornecedores diferenciados ao pequeno varejo.

Além do fortalecimento de sua imagem como fornecedor, essa prática propicia à UnileverBestfoods uma maior exposição de suas marcas no pequeno varejo, uma vez que as lojas que distribuírem os *folders* a seus clientes, implicitamente são obrigadas a comercializar todo o mix de produtos anunciado no mesmo. É uma grande oportunidade para aumentar a penetração de itens de menor giro no canal indireto que tradicionalmente prioriza os itens campeões de venda. No entanto, essa prática só deve ser desenvolvida no momento em que os itens de menor giro já tenham suas versões de comercialização adaptadas ao canal indireto (item 6.3.1).

As vantagens são grandes também para o intermediário pois além do fortalecimento de sua imagem junto ao varejista, suas vendas também aumentam em uma menor escala. Como a maioria das pequenas lojas trabalha sem estoque, um aumento abrupto na demanda por alguns itens requer

reposição imediata, aumentando o volume comercializado pelo intermediário. Esse aumento de volume não é percebido muitas vezes pelo fabricante, uma vez que ao contrário do pequeno varejista, os intermediários operam com grandes estoques de produtos, o que acarreta uma percepção atrasada e minimizada dos efeitos da ação pelo fabricante.

A mecânica da ação consiste na distribuição de cerca de 500 folders para um número de 100 varejos pré-selecionados com a ajuda do intermediário que será o parceiro na ação. O *folder* trará a oferta de 10 a 20 produtos da UnileverBestfoods, com sugestão de preço visível ao consumidor, além do nome da loja já impresso na parte frontal. O projeto engloba a edição de doze *folders* mensais no ano e a possibilidade de associação com temas específicos (Ex: Carnaval, Natal, etc).

A ação incorre em custos de impressão dos *folders*, além de alguma bonificação ao intermediário para que o preço final sugerido nos *folders* seja viável para o pequeno varejista. O objetivo é que a ação seja auto-financiada e que esteja alinhada com a política em termos de fidelização do pequeno varejo às marcas da empresa e formação de parcerias com intermediários.

6.3.3. Projeto parceria para agregação de serviços exclusivos (PASE)

Este projeto é fundamental para que os objetivos da nova proposta sejam atendidos e também contribui para um aspecto que deve ser cada vez mais valorizado entre os participantes do canal indireto: a parceria. O que se propõe é oferecer um pacote de serviços ao pequeno varejista de modo a aumentar o volume e a rentabilidade das categorias de produto comercializadas pela UnileverBestfoods.

A mecânica desta ação consiste inicialmente na transferência de conhecimento da empresa para o intermediário parceiro no projeto, através da equipe de vendas que atende o canal. Os vendedores devem capacitar a força de vendas do intermediário a ponto de no médio prazo, estes serem capazes de gerir o projeto sem ajuda da empresa. A etapa final baseia-se na busca de parcerias do intermediário com o pequeno varejista utilizando-se o vendedor como elo de ligação entre os participantes do canal. Fica sob sua responsabilidade colocar em prática o conhecimento adquirido com os treinamentos que recebeu da empresa.

Esses conhecimentos englobam uma metodologia de análise das categorias do varejista em termos de sortimento, posicionamento e preços praticados que podem não ser os ideais para aquele determinado tipo de loja. Seu objetivo é oferecer sugestões de melhoria que levem ao aumento do volume e rentabilidade da categoria para o cliente. Agregado a isso, também deve oferecer outros serviços como atendimento rápido, lotes de produtos fracionados e arrumação da gôndola do cliente.

Este projeto conta com o sucesso de outros dois planos de ação para que sua operacionalização tenha sucesso; o projeto interno da empresa de adaptação ao canal indireto e os treinamentos das equipes de venda da empresa e do intermediário. O comprometimento da administração do intermediário também é fundamental para o bom andamento do projeto.

Novamente, é importante que seja ressaltado o alinhamento deste projeto com os objetivos do novo conceito de serviço, principalmente em relação ao objetivo de impulsionar o canal indireto para sustentar a rentabilidade da empresa em patamares saudáveis ao negócio e também com a estratégia de fidelização do pequeno varejo às marcas da UnileverBestfoods.

6.3.4. Treinamento para equipe de vendas que atende o canal

Segundo HESKETT (1997), não há progresso sem treinamento extensivo. Segundo o autor, "...o orçamento para as pessoas da linha de frente pode chegar a um grande percentual da folha de pagamento. É um pequeno preço a se pagar pelos grandes benefícios competitivos que certamente advirão". (HESKETT, 1997, p.42). Este raciocínio, no caso das ações que farão parte do novo conceito do serviço, deve atingir a empresa e o intermediário. Este tópico vai englobar a parcela de treinamentos para a equipe de vendas da UnileverBestfoods dedicada ao canal indireto.

Na proposta desta ação, os vendedores recebem treinamento a respeito das dimensões críticas do serviço prestado ao canal, com intuito de serem multiplicadores deste treinamento para os administradores, vendedores e entregadores dos intermediários parceiros da UnileverBestfoods. Serão realizados dois treinamentos: o primeiro com objetivo de municiar os vendedores com conhecimento do ponto de venda, a ponto de prepará-los para a o projeto de agregação de serviços exclusivos. O segundo, baseado nas necessidades do pequeno varejista e seu consumidor, com intuito de uma exposição ao intermediário parceiro, de quais são os processos chaves de seu negócio que devem ser focados para um bom atendimento ao seu cliente e ao consumidor final.

6.3.4.1. Tópicos do treinamento para a equipe do canal indireto

Conhecimento do Ponto de Venda – Projeto PASE

É proposto o seguinte conteúdo para este treinamento: lay-out de loja, posicionamento de produtos na gôndola, giro de produtos, curva ABC, hábitos

dos consumidores, divisão dos produtos por categoria e segmentos, rentabilidade, "mix" ideal, histórico de vendas e projeções.

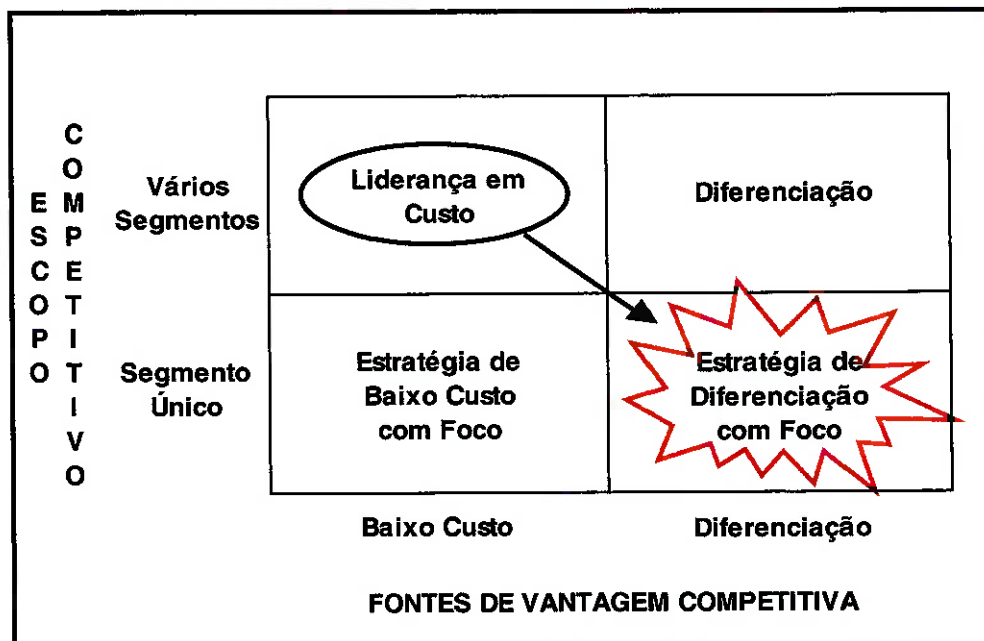
A equipe de vendas deverá estar apta a fazer um diagnóstico de uma determinada categoria de produtos e propor mudanças a fim de se buscar maior giro e rentabilidade da categoria em questão. O objetivo é de que todos os conceitos estejam claros para todos os vendedores, pois estes deverão repassar todo o conhecimento à equipe de vendedores do intermediário, a fim de que sejam realizadas várias parcerias com pequenos varejistas. O que se deseja é que uma vez iniciado e implantado o projeto, não seja mais necessário o acompanhamento por parte da equipe de vendas da empresa.

Necessidades do Consumidor do Pequeno Varejo

É proposto o seguinte conteúdo para este treinamento: expectativas do consumidor do pequeno varejo X expectativas do consumidor das grandes redes, expectativas do pequeno varejista em relação a distribuidores e atacadistas, avaliação do pequeno varejista em relação ao serviço prestado por distribuidores e atacadistas, a importância das parcerias para a cadeia de abastecimento, importância do treinamento para vendedores e entregadores.

Neste caso, a equipe de vendas deverá estar apta a fazer o diagnóstico do serviço prestado a um pequeno varejo, utilizando as dimensões da qualidade já estabelecidas e propor planos de ação para o combate das deficiências. O objetivo é de que todos os conceitos estejam claros para todos os vendedores, pois estes deverão repassar todo o conhecimento à equipe de vendedores, entregadores e aos próprios administradores do intermediário, a fim de que estes priorizem os processos que realmente atendam às necessidades dos clientes. O que se deseja é a mudança de mentalidade do intermediário, ou seja, que aos poucos a estratégia do serviço ao pequeno varejo mude do baixo custo para a diferenciação por agregação de serviços.

Figura 6.3 – Mudança Estratégica do Serviço ao Pequeno Varejo



Adaptado de PORTER (1986)

A figura demonstra a mudança que se quer atingir com a implantação de todos os planos de ação para o novo conceito de serviço. É importante salientar que o treinamento, principalmente o que será destinado aos administradores do intermediário, tem um papel importantíssimo no convencimento baseado em dados quantitativos e qualitativos de que a estratégia atual pode ser alterada, sem perda de volumes e com aumento da rentabilidade em longo prazo.

6.3.5. Treinamento para os intermediários

O treinamento aos intermediários será um desdobramento do treinamento à equipe de vendas da empresa. Será de fundamental importância o comprometimento do intermediário parceiro da empresa nas ações já citadas, principalmente no projeto PASE, pois o sucesso do mesmo dependerá do bom desempenho e capacidade de influência do serviço prestado pelo vendedor junto ao pequeno varejista.

6.4. Definição do tipo de controle

Para a eficácia do processo de melhoria é necessário um correto monitoramento do estado de evolução do plano, a fim de transmitir informações sistemáticas para todas as pessoas envolvidas.

Para projetar os sistemas de controle e relatórios de monitoramento do status dos planos de ação definidos pelo novo conceito do serviço, os seguintes aspectos serão considerados: critérios, tipo, responsabilidade, frequência e forma de comunicação.

A seguir, são listados os principais documentos de controle usados em conjunto com o novo conceito de serviço, explicitando aspectos já citados:

- **Documento de Controle da Efetividade dos Folders**

Critério: Número de *folders* distribuídos, aumento de volume comercializado pelo intermediário, aumento de volume comercializado pela empresa no canal (base de comparação: mesmo mês do ano anterior)

Tipo: Informações qualitativas e quantitativas

Responsabilidade: Trade Marketing

Frequência: Mensal

Forma de comunicação: Formato eletrônico disponibilizado aos responsáveis na área de Vendas e Trade Marketing

- **Documento de Controle da Adaptação das Versões Shrink**

Critério: Número de *linhas* adaptadas em relação ao total planejado

Tipo: Informações quantitativas

Responsabilidade: *Supply Chain*

Frequência: Mensal, enquanto durar o projeto (seis meses)

Forma de comunicação: Formato eletrônico disponibilizado aos responsáveis na área de Vendas, Trade Marketing e *Supply Chain*

▪ **Documento de Controle da Performance das Versões *Shrink***

Critério: Volume comercializado da versão *shrink* em cada canal, volume total comercializado pelas versões normal e *shrink* em cada canal, aumento/redução de volume gerado (base de comparação: mesmo mês do ano anterior)

Tipo: Informações quantitativas

Responsabilidade: Vendas

Frequência: Mensal, após finalização do projeto

Forma de comunicação: Formato eletrônico disponibilizado aos responsáveis na área de Vendas e Trade Marketing

▪ **Documento de Controle do Projeto PASE**

Critério: Número de parcerias consolidadas, fidelização do pequeno varejo (critério: quatro meses seguidos de pedidos ao intermediário), satisfação do pequeno varejo, aumento de volume comercializado (base de comparação: mesmo mês do ano anterior)

Tipo: Informações quantitativas e qualitativas

Responsabilidade: Intermediário

Frequência: Mensal

Forma de comunicação: Formato eletrônico disponibilizado aos responsáveis na área de Vendas e Trade Marketing

▪ **Documento de Controle de Treinamentos Internos Realizados**

Critério: Número de treinamentos realizados em relação ao planejado, número de vendedores treinados em relação ao planejado, satisfação em relação aos treinamentos

Tipo: Informações quantitativas

Responsabilidade: Recursos Humanos

Frequência: Anual

Forma de comunicação: Formato eletrônico disponibilizado aos responsáveis na área de Vendas, Trade Marketing e Recursos Humanos

6.5. Formalização e divulgação do plano de melhoria

A formalização e divulgação do plano de melhoria consiste no resumo em um único documento do processo de desdobramento efetuado. Desta forma, fica facilitada a verificação da compatibilidade entre os objetivos e os planos de ação, assim como a divulgação de sua lógica a todas as pessoas envolvidas. A seguir, são apresentados os dois documentos formais:

Figura 6.4 – Documentos para Formalização e Divulgação

[illegible]

MATRIZ EM "X" DOS PLANOS DE AÇÃO EXTERNOS										
					Treinamento específico administradores	●				
					Folders exclusivos		●			
					Projeto PASE			●		
					Treinamento específico vendedores/entregadores				●	
					Treinamento específico administradores				●	
					<div><div>Ação</div><div>Melhoria Operacional</div><div>Objetivos</div><div>Melhoria 1º Nível</div></div>					
					Vendas do intermediário ==> aumento 15%					
					Nº clientes atendidos ==> aumento de 10%					
					Cronograma (tempo de implementação)					
					Áreas envolvidas					
					* Os círculos cheios ou vazios indicam a intensidade da inter-relação entre os fatores					

Elaborado pelo autor

7. ANÁLISE DE VIABILIDADE

Neste capítulo, será apresentada a análise de viabilidade do projeto do novo conceito de serviço, comparando-se os custos e benefícios sob o ponto de vista dos aspectos quantitativos, como aumento de vendas, e também qualitativos, como a melhoria da exposição das marcas da empresa nos pontos de venda e outros objetivos estratégicos.

7.1. Benefícios qualitativos e quantitativos esperados

Os benefícios diretos de ampliação de vendas são esperados a médio prazo, com a melhoria do serviço prestado ao canal indireto. Os varejistas, mais satisfeitos com o nível de atendimento, passam a comprar mais do intermediário diferenciado e conseqüentemente a empresa aumenta seu volume comercializado no canal.

Através das relações de parceria e das ações promocionais, o canal pode demandar produtos de maior valor agregado, aumentando o valor do “mix” de vendas e como consequência, a rentabilidade da empresa.

Apesar da maioria das ações presentes no novo conceito do serviço objetivarem o aumento de volume por cliente (pequeno varejista), é esperado também um aumento na base de clientes atendidos pelos intermediários parceiros que também pode trazer aumentos de volume para a empresa. Essa expectativa é viável considerando-se que muitos varejistas, principalmente do segmento Auto-serviço, estão aptos a trocar de fornecedor na busca de um serviço diferenciado.

Os benefícios qualitativos esperados são aqueles alinhados com os objetivos estratégicos da empresa para o canal, principalmente o aumento da exposição das marcas da empresa no pequeno varejo e também a busca para atingir um número cada vez maior de pontos de venda e conseqüentemente possibilitar que um número maior de consumidores tenham contato com as marcas da UnileverBestfoods.

Segundo KOTLER (1998), a exposição da marca e dos produtos é responsável pela melhoria indireta da venda dos produtos. Assim como a propaganda, a exposição também é capaz de deslocar a curva de demanda para cima. Com o mesmo preço médio, é ampliada a demanda pelo “mix” de produtos expostos da empresa.

7.1.1. Quantificação dos benefícios

Os benefícios esperados com a implementação deste projeto devem ser quantificados para utilização no cálculo da análise de sua viabilidade.

Serão estimados os benefícios diretos do aumento de volume comercializado pela empresa, devido às ações destinadas ao canal indireto. É importante salientar que as estimativas serão baseadas em casos similares já praticados pela própria empresa, ou então analisando casos relacionados praticados por outras empresas no mercado.

É importante salientar também que a ação promocional dos *folders* será avaliada separadamente, uma vez que não é um projeto específico e sim uma ferramenta adicional de marketing bastante valorizada pelo canal indireto. Desta forma, o foco desta ação não é o resultado financeiro obtido, mas sim os incentivos dados ao canal com objetivos de fidelização do pequeno varejista e comercialização de uma maior variedade de produtos da UnileverBestfoods. A

restrição mínima para a viabilidade da ação é que ela seja autofinanciada, ou seja, os próprios resultados devem no mínimo empatar com os custos incorridos.

7.1.2. Quantificação dos benefícios com a ação dos *folders*

Os benefícios esperados com a ação conjunta dos *folders* foram estimados com base em ações pontuais realizadas durante o ano de 1999 pela própria empresa. Na ocasião foram distribuídos três *folders* durante o ano e o aumento médio apurado no volume comercializado pelo canal foi de 2%. A mecânica das ações contabilizou a distribuição de 50.000 *folders* (500 unidades para 100 clientes) e os resultados demoraram em média 2 meses para serem observados, com uma relação de 0,5% no primeiro mês após a ação e os outros 1,5% no segundo. Este tempo de resposta já foi discutido no texto, mas vale lembrar que está relacionado à diferença do nível de estoque entre o pequeno varejo e o intermediário.

Serão considerados os mesmos valores percentuais para a quantificação dos benefícios das novas ações. Para isso, vai ser analisado o desempenho médio do canal no ano de 2001, em termos de volume, valor e preço médio praticado.

Tabela 7.1 – Evolução de Vendas – Canal Indireto (2001)

CANAL INDIRETO	jan/01	fev/01	mar/01	abr/01	mai/01	jun/01	jul/01	Média
VOLUME (ton)	21.893	20.057	29.291	23.050	28.109	25.838	24.700	24.705
VALOR (R\$)	59.656.495	55.513.199	81.213.726	64.939.380	77.701.386	71.677.177	74.310.505	69.287.410
VALOR/TON (R\$)	2.725	2.768	2.773	2.817	2.764	2.774	3.009	2.804

Fonte: Empresa

Analisando os dados da tabela acima pode-se destacar alguns valores de maneira a se chegar à quantificação dos resultados:

Aplicando-se o percentual de 2% sobre a média de 24.705 ton no ano, chega-se a um incremento de 494 ton.

Considerando-se o valor médio de R\$ 2.804/ton para o canal tem-se um adicional de R\$ 1.385.591 e finalmente,

Levando-se em conta que a margem de contribuição média ponderada para o canal indireto é da ordem de 23% (dados da demonstração de resultado do ano de 2000), tem-se que a margem de contribuição total adicional para a ação dos *folders* é R\$ 318.686, divididos da seguinte forma: R\$ 79.672 no primeiro mês e R\$ 239.015 no segundo.

Os números atingidos podem ser considerados conservadores, uma vez que não foi considerado o aumento do valor médio da tonelada de produtos devido à comercialização de um “mix” de maior valor agregado.

7.1.3. Quantificação dos benefícios com o projeto de melhoria

Os benefícios esperados com o projeto PASE, com a adaptação da versão *shrink* para quatro produtos e com os treinamentos planejados, serão avaliados em conjunto considerando-se que todos fazem parte um grande projeto de melhoria do atendimento ao canal indireto.

A quantificação dos benefícios esperados com a adoção das três ações foi estimada com base em ações similares já realizadas pela empresa (caso da versão *shrink* e dos treinamentos) e também com base em projetos-piloto testados pela divisão de higiene e limpeza da Unilever. O objetivo de se fazer um *benchmark* destas ações não é facilitar o trabalho de estimativa; mas sim prover maior veracidade aos dados coletados, como forma de se evitar uma análise de viabilidade que foge da realidade dos números envolvidos no projeto.

A estimativa de crescimento de vendas ao longo de dois anos com o projeto PASE é da ordem de 2% sobre a média de vendas do canal. É importante salientar que este é um valor médio, pois os maiores benefícios estão acumulados ao longo do segundo ano, fase em que o projeto alcançará sua maturidade. Pode-se considerar que 20% do aumento ocorra no primeiro ano e 80% ao longo do segundo. Vale ressaltar que estes valores foram considerados para uma meta de 1000 parcerias desenvolvidas com varejistas através dos intermediários que farão parte do projeto juntamente com a empresa. Os benefícios dos treinamentos ligados ao projeto já estão considerados nos valores acima.

Portanto, para o projeto PASE, as estimativas de benefícios diretos são: R\$63.737 no primeiro ano e R\$ 254.948 no segundo ano (valores das margens de contribuição total por ano).

Para o projeto de adaptação das linhas *shrink*, há estimativa de aumento incremental de vendas da ordem de 1% sobre a média do canal. Este valor é referente a um aumento médio de 30% no volume comercializado pelos quatro produtos propostos para alteração. Como os quatro produtos juntos representam cerca de 3% do volume do canal, chega-se ao aumento médio de 1%. É importante salientar que este aumento é possível devido ao fato dos produtos terem baixa penetração no canal indireto, uma vez que são comercializados atualmente em grandes lotes e apresentarem baixo giro para o canal.

Aplicando-se o percentual de 1% sobre a média de 24.705 ton no ano, chega-se a um incremento de 247 ton, ou R\$ 159.390 de margem de contribuição adicional por ano.

7.2. Custos incorridos no novo modelo de serviço

7.2.1. Quantificação dos custos com a ação dos *folders*

Os custos incorridos na ação promocional dos *folders* são os custos de impressão do material somados à bonificação repassada ao intermediário para que os preços sugeridos ao consumidor final, sejam viáveis tanto para o intermediário como para o pequeno varejista.

Utilizando-se novamente os números das ações do ano de 1999, tem-se que o custo médio com as bonificações foi da ordem de 2 % da margem de contribuição total média do canal indireto. Somando-se a isso os custos com a impressão dos *folders* chega-se ao custo total. Os valores seguem abaixo:

Aplicando-se o percentual de 2 % sobre a média da margem de contribuição total no ano de 2001, R\$ 14.550.356, chega-se a um valor de bonificação de R\$ 291.000

Considerando-se o custo de impressão, estimado em contato com um dos fornecedores atuais da empresa, de R\$ 300/milheiro, tem-se um custo de R\$ 15.000 para o lote de 50.000

Desta forma o custo total para cada folder distribuído ao pequeno varejo é da ordem de R\$ 306.000.

7.2.2. Quantificação dos custos com outros projetos

Serão quantificados os custos e despesas operacionais incorridos com o projeto PASE, com o projeto de adaptação das versões *shrink* e com os treinamentos propostos para a equipe de vendas.

Custos com Treinamento da Equipe de Vendas

Os custos estimados com os treinamentos “Conhecimento do ponto de venda” e “Necessidades do consumidor do pequeno varejo” para a equipe de vendas do canal indireto foram estimados com base em informações do departamento de Recursos Humanos. A equipe conta com 50 funcionários, sendo 36 vendedores e 14 coordenadores, sendo que todos serão treinados pela empresa. O custo-hora estimado é de R\$ 35 e o total de horas previsto é de 40 horas (24 para o primeiro e 16 para o segundo). Sendo assim, tem-se o total de R\$ 70.000 investido em treinamento durante os dois primeiros meses do projeto. Os custos envolvidos no treinamento dos administradores, vendedores e entregadores dos intermediários foi estimado em R\$ 10.000.

Custos com o Projeto PASE

Os custos envolvidos no projeto PASE estão relacionados com o treinamento da equipe de vendas (já estimado), preparação do material que fará parte da metodologia para análise das categorias (ferramenta dos vendedores da equipe do intermediário) e também as despesas com a contratação de um coordenador do projeto por parte da empresa.

Pela preparação de todo o material utilizado como ferramenta de análise pelos vendedores está estimado um valor R\$ 150.000. Os dados utilizados como referência foram extraídos de um projeto bastante semelhante realizado pela divisão de higiene e limpeza da Unilever. As despesas e encargos com o responsável pelo projeto são estimadas em R\$ 48.000 por ano.

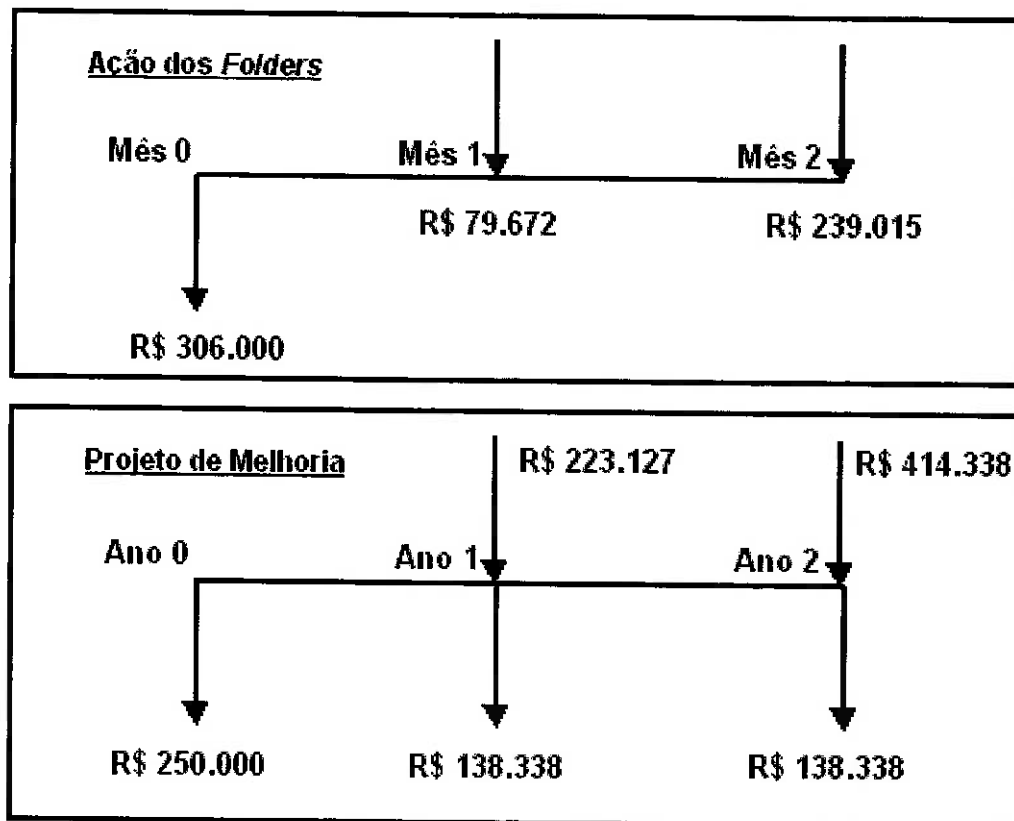
Custos com o Projeto de Adaptação da Versão Shrink

Os custos referentes a este projeto foram estimados em R\$ 20.000 iniciais para capacitação das linhas e despesas operacionais anuais no valor de 0,7% sobre a margem da tonelada comercializada da versão *shrink*. O incremento de vendas é da ordem de 247 ton, adicionado a uma canibalização da versão antiga da ordem de 80% (o que adiciona mais 19.764 ton) chega-se a uma valor de despesas operacionais anuais da ordem de R\$ 90.338.

7.3. Análise Econômica

A análise de viabilidade do projeto e da ação será feita com base nas estimativas de retorno, de custo de implementação dos projetos e das despesas operacionais. Os fluxos serão analisados sobre o ponto de vista dos métodos do Valor Presente Líquido, da Taxa Interna de Retorno (TIR) e do Pay-Back. O custo de capital da empresa, utilizado no cálculo do valor presente é de 17 % ao ano (1,26% ao mês).

A seguir serão apresentados os fluxos de caixa estimados para os dois projetos com o horizonte específico de cada um:

Figura 7.1 – Fluxos de Caixa – Ação dos *Folders* e Projeto de Melhoria

Elaborado pelo autor

7.3.1. Valor Presente Líquido

Segundo EHRLICH (1979), este método transporta as receitas (entradas) e os custos (saídas) para a data zero (implementação do projeto), utilizando o custo de capital da empresa. As entradas e saídas correspondentes a cada fluxo estão indicadas na figura acima. Calculando os valores tem-se:

Valor presente líquido de R\$ 5.784,40 para a ação dos folders, considerando dois meses de horizonte e custo de capital de 1,26% ao mês

Valor presente líquido de R\$ 24.090,97 para o projeto de melhoria, considerando dois anos de horizonte e custo de capital de 17% ao mês

7.3.2. Taxa Interna de Retorno

EHRLICH (1979) define este método como o cálculo da taxa de juros que torna iguais a soma dos valores presentes das entradas e a soma dos valores presentes das saídas. O projeto é considerado vantajoso quando a taxa calculada é maior que o custo de capital da empresa.

Novamente, as entradas e saídas correspondentes a cada fluxo estão indicadas na figura 7.1. Calculando os valores tem-se:

Taxa interna de retorno de 2,4% ao mês para a ação dos folders, que é maior que o custo de capital da empresa de 1,26% ao mês

Taxa interna de retorno de 23% ao ano para o projeto de melhoria, que é maior que o custo de capital da empresa de 17% ao ano

7.3.3. Método do *Pay-back*

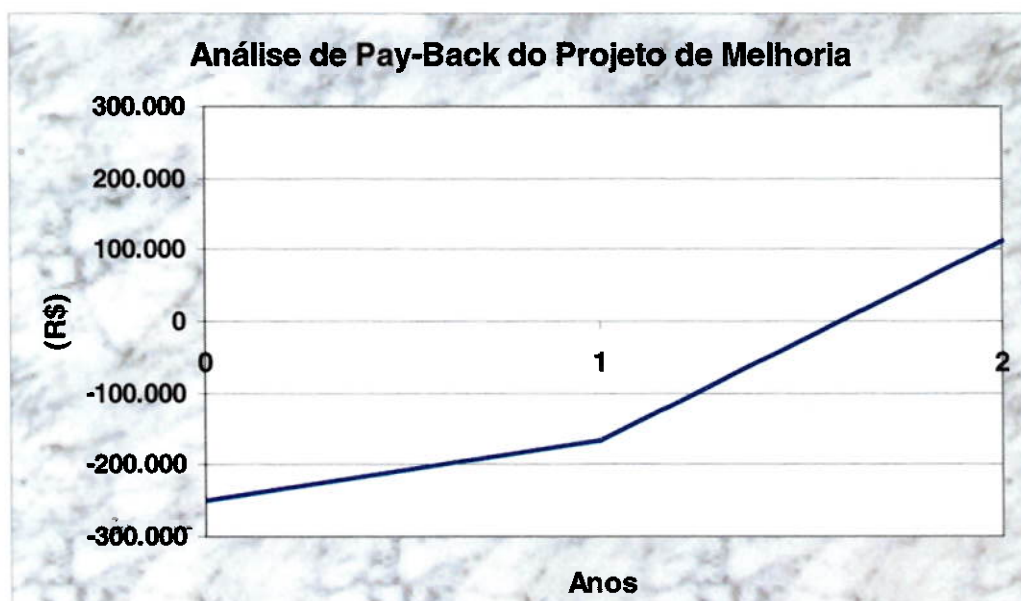
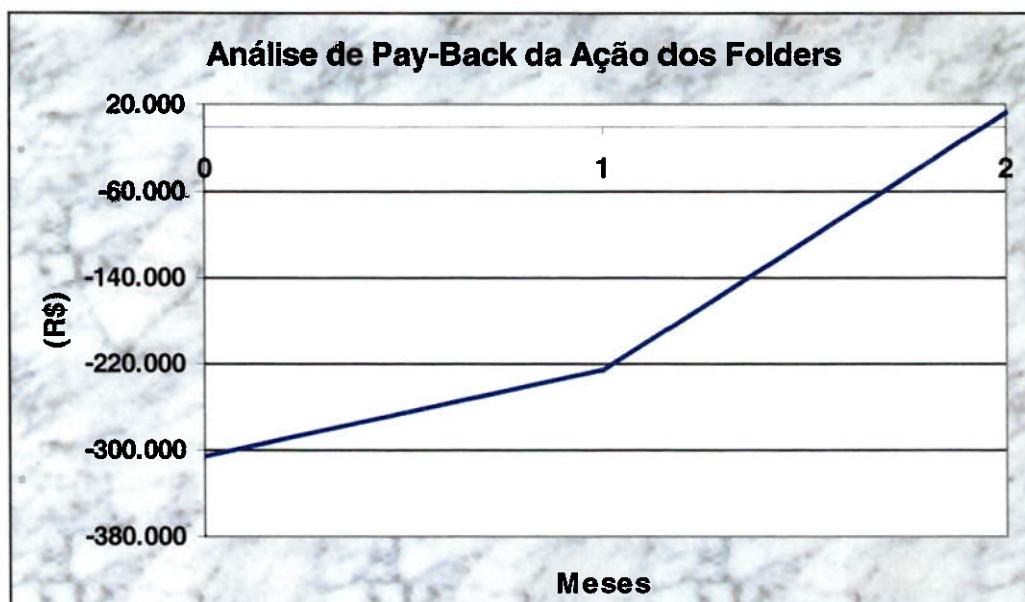
EHRLICH (1979) define este método como aquele que indica o tempo de retorno de um projeto, sem considerar a mudança do valor do dinheiro ao longo do tempo. O projeto é considerado vantajoso quando comparado a um de maior tempo de retorno.

Novamente, as entradas e saídas correspondentes a cada fluxo estão indicadas na figura 7.1. Analisando os gráficos chega-se a:

Pay-back de 1,9 meses para a ação dos folders

Pay-back de 1,6 anos para o projeto de melhoria

Gráfico 7.2 – Análise de Pay-back – Ação dos Folders e Projeto de Melhoria



Elaborado pelo autor

7.3.4. Comentários e Análise de Sensibilidade

Ação dos *Folders*

Os valores da análise econômica para a ação dos *folders* mostram que, apesar de viável do ponto de vista da análise, a ação não foca a obtenção de resultados econômicos significativos. Os resultados obtidos devem apenas financiar a própria ação, de forma a evitar que verbas da empresa já comprometidas sejam desviadas ao canal.

A análise pode ser considerada conservadora, uma vez que não foi considerado o aumento do valor médio da tonelada de produtos devido à comercialização de um “mix” com maior valor agregado ao canal.

O aumento mínimo que deve ocorrer nas vendas (“*break even point*”) para cobrir o investimento inicial é da ordem de 1,96% (ou 484 ton), valor bastante próximo do estimado que permite variações da ordem de 2% nas previsões de aumento de demanda.

Projeto de Melhoria

Assim como os valores das análises obtidos para a ação dos *folders*, os valores da análise econômica para o projeto de melhoria também se mostraram viáveis, porém sem resultados econômicos expressivos. Fica claro que para se obter maiores vantagens econômicas com as ações propostas, deve-se potencializar os efeitos dos projetos, como o aumento das linhas de produtos com versão *shrink* ou a busca de maior número de intermediários parceiros para o projeto PASE.

A análise pode ser considerada conservadora, uma vez que também não foi considerado o aumento do valor médio da tonelada comercializada ao canal, além da estimativa dos custos de adaptação das linhas *shrink* estarem superestimados.

A robustez da viabilidade do projeto é baixa considerando que uma variação de 10% no valor da média do ano de 2001, que foi considerada como base para os cálculos dos indicadores, geraria resultados de 14% para a taxa interna de retorno e um valor presente líquido negativo de R\$ 10.927.

7.3.5. Conclusões

Algumas considerações devem ser discutidas a respeito do conceito do projeto, após o término desta última etapa. Inicialmente deve-se deixar claro que o comprometimento de todos os elementos envolvidos na cadeia deve ser total, a fim de que as parcerias, que são os processos chaves em todos os projetos e ações destacadas, sejam potencializadas e os ganhos para todos os participantes sejam alcançados.

Seguindo este raciocínio, a falta de comprometimento; assim como fatores de natureza comercial, podem se tornar fatores críticos de sucesso do novo conceito de serviço ao canal. É vital para o cumprimento das metas estipuladas, a escolha de intermediários que se tornem bons parceiros de vendas e que tenham na estratégia de seu negócio, o bom atendimento ao consumidor como objetivo a ser atingido.

Quanto aos resultados econômicos obtidos com os projetos, ambos se apresentaram viáveis, mas com pequenas margens de segurança. O ideal é que novas pesquisas exploratórias sejam realizadas, principalmente para averiguação das estimativas de aumento de vendas com a ação e com o

projeto. Contudo, é importante ressaltar que grande parte dos números utilizados nas estimativas foram extraídos de casos similares internos ou externos à empresa, com intuito de se possibilitar maior veracidade dos resultados obtidos.

Novamente deve-se citar que os resultados econômicos podem ser potencializados com o término da etapa inicial deste projeto. A base para a expansão dos projetos estará totalmente formada, de forma que os ganhos incrementais podem ser bastante significativos. Uma possibilidade real é o aumento do número de intermediários parceiros no projeto PASE, uma vez que a equipe de vendas já vai estar treinada e familiarizada com a metodologia empregada. Certamente é um caso em que os ganhos incrementais são muito maiores que os custos.

É interessante, no entanto, que não apenas sejam acompanhados os resultados comerciais após a implantação do projeto, mas também aqueles ligados à estratégia da empresa para o canal, como a avaliação da qualidade do serviço percebida pelos varejistas e a melhoria na exposição das marcas da companhia nas gôndolas do pequeno varejo. Este acompanhamento faz parte do ciclo PDCA (um dos aspectos da metodologia escolhida para a proposta do novo conceito) e facilita a identificação das correlações entre as atividades propostas no novo serviço e os resultados alcançados.

8. BIBLIOGRAFIA

- BRYMAN, A. Research methods and organization studies. London, Unwin Hyman, 1989.
- KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª. Ed. São Paulo, Atlas, 1998.
- SZPIGEL, Felipe. **Estratégia e operações no atendimento a um canal de distribuição.** São Paulo, 1999. (Trabalho de Formatura) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo.
- PORTER, Michael. Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 7ª. Ed. Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- HAYES, Bob E. Measuring customer satisfaction: survey design, use and statistical analysis methods. 2ª. Ed. Milwaukee, ASQ Quality Press, 1963.
- ZEITHALM, Valarie; PARASURAMAN, A; BERRY, Leonard. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations.** New York, Free Press, 1990.
- SERSON, Sandra M. **Fábrica veloz: um modelo para competir com base no tempo.** São Paulo, 1996. (Dissertação de Mestrado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo.
- HESKETT, James L. The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value. New York, Free Press, 1997.

- BOOZ-ALLEN & HAMILTON. **Strategy – introduction and framework.** Conjunto de apostilas internas.
- ACNIELSEN. Estrutura do varejo brasileiro – Censo 2000. São Paulo, s.ed., 2000.
- **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES (ABAD).** Relatório anual, [on line] Disponível na internet via www.abad.com.br, 2000.
- BARRIZELLI, Nelson. **Cenários 2005.** São Paulo, 1989. (Estudo apresentado à ABAD) – Fundação Instituto de Administração, Universidade de São Paulo.
- BOWERSOX, Donald J. et al. **Management in marketing channels.** New York, McGraw-Hill, 1980.
- BOUER, Gregório. **Desdobramento dos objetivos e articulação das ações – Policy Deployment.** (Apostilas de aula) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo.
- BOUER, Gregório. **Metodologia de análise e solução de problemas – As sete ferramentas da qualidade.** (Apostilas de aula) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo.
- EHRLICH, Pierre J. Engenharia econômica: avaliação e seleção de projetos de investimento. 5ª. Ed. São Paulo, Atlas, 1989.

ANEXO I

TIPOS DE ATACADO DO PAÍS – CLASSIFICAÇÃO DA ABAD

Atacadista distribuidor: tem equipes de vendas, atende um número elevado de clientes com frequência determinada, faz entregas com frota própria ou de terceiros. Chega a trabalhar com 6.000 itens diferentes e suas vendas, de modo geral, são feitas a prazo.

Atacadista de auto-serviço: tem como principal apelo de venda o baixo preço. Em geral suas vendas são despojadas, a mercadoria é oferecida nas embalagens de embarque originais ou em embalagens menores preparadas pela indústria ou pelo próprio atacadista. O cliente leva suas compras, em geral feitas à vista. É um modelo em expansão nos grandes centros do Brasil.

Atacadista de balcão: tem uma equipe de vendedores internos preparada para atender aos clientes que visitam esse tipo de estabelecimento. Trabalham com um mix reduzido, representado pelos produtos de maior giro dentro das lojas dos varejistas. O cliente, em geral, leva com ele a compra feita.

Operador logístico: trabalha diretamente com a indústria, assumindo todas as responsabilidades da distribuição; que engloba o recebimento de mercadorias, paletização, movimentação, formação de kits para empacotamento, armazenamento, separação, reembalagem e carregamento, cross-docking, roteirização, entrega, gerenciamento de estoques e de transportes, emissão de notas fiscais, preparação de pedidos, atendimento ao cliente do cliente e indicadores de performance.

Broker: é um especialista que se responsabiliza por todo o atendimento ao cliente da indústria, o que rende melhores vendas, maior eficiência na prestação de serviços e apresentação dos produtos no ponto de venda. As principais características são, agilidade no atendimento ao varejista, redução de custos globais, programação dos níveis de estoque do fabricante, database marketing dos comerciantes e melhoria dos investimentos em distribuição.

ANEXO II

Caso A – Análise Intra-Caso

Empresa A – Pequeno Varejo Auto-Serviço

1) Caracterização do caso

A empresa A é um pequeno varejo auto-serviço situado na região Sul da cidade de São Paulo, com cerca de 30 metros quadrados de área e que conta com cinco funcionários (incluindo o dono) e um *check-out*. A loja apresenta 5 seções de produtos bem definidas, sendo:

Uma geladeira para perecíveis (margarinas, manteigas, requeijões)

Um congelador para congelados (pratos prontos, sucos, chás, refrigerantes)

Quatro prateleiras para mercearia (molhos de tomate, biscoitos, maioneses, temperos, chocolates)

Duas prateleiras para higiene e limpeza (xampus, sabonetes, sabões em pó, desinfetante)

Balcão de frios

Além destas seções há alguns itens de bazar, uma geladeira de sorvetes e algumas pilhas de refrigerantes em um dos cantos da loja.

A entrevista foi realizada com o dono da empresa que é responsável pela maioria dos processos envolvidos no gerenciamento da loja, como compras e controle do caixa; a rotina operacional é realizada com a ajuda dos outros quatro funcionários responsáveis pelo abastecimento das prateleiras e a conferência de pedidos, por exemplo.

A empresa A é atendida diretamente por algumas indústrias (canal nível 1), mas na maioria dos casos compra os produtos que comercializa através de

intermediários (canal nível 2), sejam eles atacadistas ou distribuidores exclusivos de algum fabricante. Nas palavras do dono da empresa:

“Antigamente nenhuma indústria ligava para o pequeno comerciante, mas agora como a maioria está na mão das grandes redes, estão olhando um pouco mais para o nosso lado. Eu acho que vai mudar muita coisa no relacionamento dos fabricantes com os pequenos (comerciantes)”.

O dono do estabelecimento comentou que tem percebido o aumento da preocupação das indústrias perante o pequeno varejo, representado principalmente por algumas ações dedicadas exclusivamente a este canal por fabricantes que o atendem diretamente e por distribuidores exclusivos.

2) Relacionamento da Empresa com seus Fornecedores

Durante a entrevista, o dono da empresa levantou alguns aspectos relacionados ao serviço prestado pelos seus fornecedores. Analisando esses aspectos podem ser levantadas algumas práticas que diferenciam alguns fornecedores a ponto de transformá-los em preferenciais ou, em outros casos, intermediários com desempenhos abaixo das expectativas do varejo a ponto de excluí-los da possibilidade do fornecimento de produtos para a empresa.

Serão listados alguns pontos críticos citados pelo dono no relacionamento com seus fornecedores:

“Às vezes eu prefiro um atacadista que entregue no dia seguinte, mesmo que ele tenha um preço um pouco superior. O que eu não posso é deixar faltar produto”.

“Tem atacadista que exige um mínimo de compra. Seria bom se eles aceitassem uma quantidade menor para produtos de menor giro. Dessa

maneira eu poderia ter variedade, sem o risco de perder o produto (pelo prazo de validade)”.

“Um grande problema que eu tenho é quando vence as mercadorias ou o pedido vem errado. Nenhum atacadista faz a troca do produto”.

“Os distribuidores exclusivos e os fabricantes que me atendem diretamente me compensam com desconto no próximo pedido, se vencer ou o pedido vier errado”.

“Tem empresa que está fazendo uns *folders* exclusivos pra nossa loja. Isso é bom porque antigamente não tinha nada disso, mostra que estamos ficando mais importantes pra eles”.

“As empresas que atendem diretamente oferecem alguns materiais (de *merchandising*) pra gente, mas não é muito freqüente”.

“A maioria dos entregadores de atacadistas são terceirizados. Isso é muito ruim porque você nunca conhece quem vem te entregar, além de já ter tido alguns casos de roubos, produtos estragados e entregadores mal-educados”.

“Os vendedores passam aqui de quinze em quinze dias mais ou menos, se eu quiser posso ligar pro celular de alguns também. Só tem *telemarketing* nas que me atendem diretamente”.

“Geralmente eu consigo comprar os produtos com validade maior dos que me atendem diretamente. Os atacadistas além de não trocar o produto, me vendem com datas de validade mais curtas”.

Esses são os pontos ressaltados pelo dono da empresa A com relação ao serviço prestado pelos seus fornecedores. Ele também afirmou, ao final da entrevista, que pretende contratar mais um funcionário até o fim do ano para

estar apto a implantar o sistema de entrega em domicílio. Em linhas gerais, foi observado um aspecto otimista permeando os planos da empresa no curto e longo prazo.

3) Dimensões da Qualidade do Serviço

Através da utilização do Método do Incidente Crítico (Capítulo 4), chega-se a cinco dimensões da qualidade do serviço para a empresa A. Abaixo são indicadas as definições, assim como os incidentes críticos que englobam cada dimensão:

Adaptabilidade: Habilidade de entender os problemas do cliente e procurar resolvê-los plenamente.

Incidentes englobados: Mínimo de compra, perda dos produtos vencidos, compensação das perdas no pedido posterior.

Cordialidade: Habilidade da linha de frente passar segurança ao cliente.

Incidentes englobados: Entregadores terceirizados, entregadores cordiais.

Exclusividade: Atendimento diferenciado e personalizado ao cliente.

Incidentes englobados: *Folders* exclusivos.

Material de Apoio: Materiais de comunicação oferecidos ao cliente.

Incidentes englobados: Oferta de materiais de *merchandising*.

Responsividade: Habilidade de prestar o serviço no menor prazo possível.

Incidentes englobados: Entrega no dia seguinte, frequência de visita do vendedor, *telemarketing* dos diretos.

4) Construção da Matriz “Importância X Desempenho”

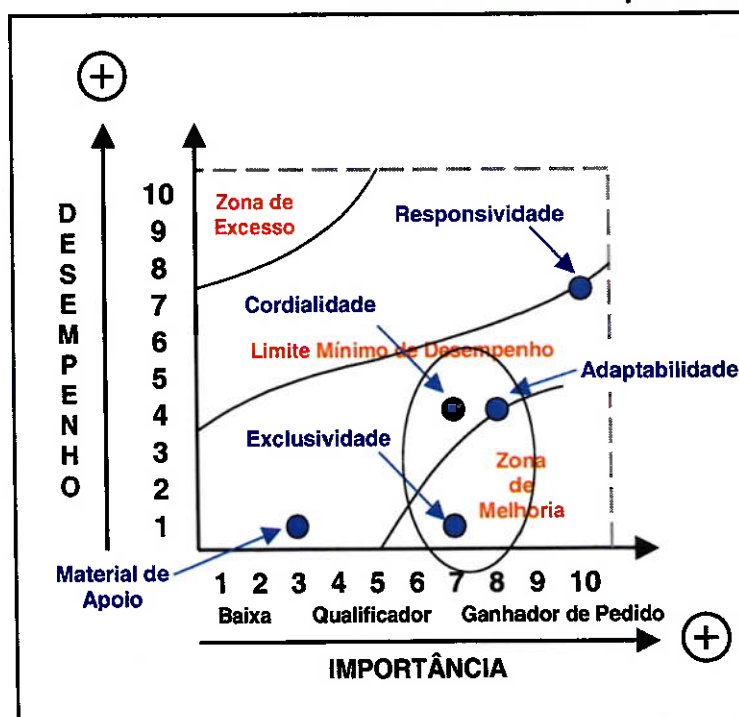
Passa-se agora à construção da matriz “Importância X Desempenho” com o intuito de se identificar as dimensões da qualidade críticas com relação ao serviço prestado pelos fornecedores da empresa A. Essa avaliação é feita com base nas notas atribuídas pelo dono da empresa para cada dimensão e o respectivo desempenho dos fornecedores.

Tabela A.1 – Importância e Desempenho das Dimensões da Qualidade

Dimensão da Qualidade	Importância	Desempenho
Adaptabilidade	8	4
Cordialidade	7	4
Exclusividade	7	1
Material de Apoio	3	1
Responsividade	10	7

Elaborado pelo autor

Gráfico A.1 – Matriz “Importância X Desempenho”



Elaborado pelo autor

Caso B – Análise Intra-Caso

Empresa B – Pequeno Varejo Balcão

1) Caracterização do caso

A empresa B é um pequeno varejo balcão situado na região Leste da cidade de São Paulo, com cerca de 60 metros quadrados de área e que conta com dois funcionários. A loja, que funciona há 27 anos no mesmo ponto, apresenta algumas seções de produtos, sendo:

Uma pequena geladeira para perecíveis (margarinas, manteigas, queijos)

Uma geladeira grande para congelados (pizzas, pratos prontos, peças de frios)

Três prateleiras para higiene e limpeza (amaciantes, sabões em pó, desinfetantes, sabonetes)

Seis prateleiras para mercearia (molhos de tomate, biscoitos, maioneses, temperos)

Uma estante grande para mercearia (massas, farinha, pães)

Alguns displays para doces e *snacks*

Um balcão para consumo local de bebidas e corte de frios

Além destas seções há alguns itens de bazar espalhados pela loja e duas pilhas de refrigerantes.

A entrevista foi realizada com o dono do estabelecimento que é responsável por todo o gerenciamento da loja, exercendo funções de comprador, atendente e repositor das prateleiras. Sua esposa o ajuda nos finais de semana quando o movimento, segundo ele próprio, aumenta bastante devido às características de conveniência de sua loja. Nas palavras do dono da empresa B:

“Meu negócio é um pronto-socorro. As pessoas vêm aqui em casos de emergência, quando precisam de algo importante que esteja faltando”.

A empresa B é atendida, na maioria dos casos, por atacadistas (canal nível 2), mas também é atendida diretamente por alguns fabricantes (canal nível 1). Segundo o dono:

“Eu tenho um bom relacionamento com os atacadistas, compro a maioria dos produtos através deles. Nesses 27 anos tive poucos problemas com esse pessoal”.

2) Relacionamento da Empresa com seus Fornecedores

O dono do estabelecimento comentou que sente um aumento da preocupação dos atacadistas em se adaptar a realidade do pequeno varejista, principalmente em aspectos que considera importantes para seu negócio. Serão listados alguns pontos críticos citados pelo dono no relacionamento com seus fornecedores:

“Já perdi muita mercadoria por falta de troca, mas hoje a situação é bem diferente. Assim como os fornecedores diretos, muitos dos atacadistas resolvem meus problemas de troca se os produtos vierem errado ou vencerem”.

“Antes ninguém entregava em pequenas quantidades, aí eu só podia ter os produtos que giravam rapidamente. Hoje eu já posso comprar três, quatro unidades de um produto e ter uma variedade maior. Ainda não são todos que fazem isso”.

“Todos os fornecedores que me atendem direto têm telemarketing e os atacadistas quase todos. Também, isso não é tão importante pois eles sempre fazem as visitas quando combinado e eu não tenho problemas de ficar sem produto. Todos me entregam no máximo em 24 horas”.

“Nunca tive problemas com os entregadores dos atacadistas, mas eu fico sempre atento na hora da entrega”.

Esses são os pontos ressaltados pelo dono da empresa B com relação ao serviço prestado pelos seus fornecedores. Em linhas gerais, foi observada uma visão positiva do dono em relação a seus fornecedores.

3) Dimensões da Qualidade do Serviço

Através da utilização do Método do Incidente Crítico (Capítulo 4), chega-se a três dimensões da qualidade do serviço para a empresa B. Abaixo são indicadas as definições, assim como os incidentes críticos que englobam cada dimensão:

Adaptabilidade: Habilidade de entender os problemas do cliente e procurar resolvê-los plenamente.

Incidentes englobados: Pedido fracionado, recuperação de pedidos errados, troca de produtos vencidos.

Cordialidade: Habilidade da linha de frente passar segurança ao cliente.

Incidentes englobados: Entregadores confiáveis.

Responsividade: Habilidade de prestar o serviço no menor prazo possível.

Incidentes englobados: Entrega em 24 horas

4) Construção da Matriz “Importância X Desempenho”

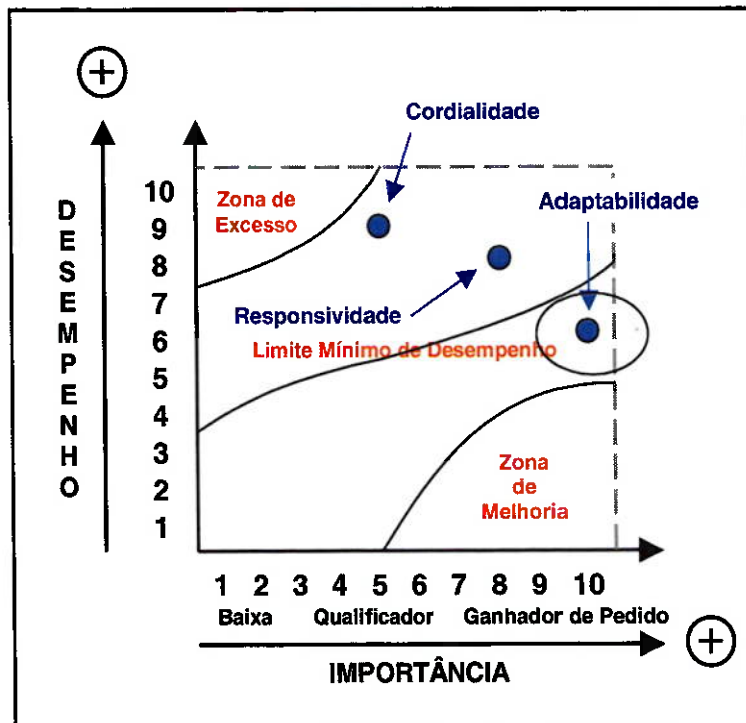
Passa-se agora à construção da matriz “Importância X Desempenho” com o intuito de se identificar as dimensões da qualidade críticas com relação ao serviço prestado pelos fornecedores da empresa B. Essa avaliação é feita com base nas notas atribuídas pelo dono da empresa para cada dimensão e o respectivo desempenho dos fornecedores.

Tabela B.1 – Importância e Desempenho das Dimensões da Qualidade

Dimensão da Qualidade	Importância	Desempenho
Adaptabilidade	10	6
Cordialidade	5	9
Responsividade	8	8

Elaborado pelo autor

Gráfico B.1 – Matriz “Importância X Desempenho”



Elaborado pelo autor

Caso C – Análise Intra-Caso

Empresa C – Pequeno Varejo Auto-Serviço

1) Caracterização do caso

A empresa C é um pequeno varejo auto-serviço situado na região Sul da cidade de São Paulo, com cerca de 130 metros quadrados de área e que conta com três funcionários (incluindo os dois donos) e dois *check-outs*. A loja apresenta 7 seções de produtos bem definidas, sendo:

Uma pequena gôndola para higiene (xampus, sabonetes, cremes dentais)

Uma pequena gôndola para limpeza (sabões em pó, desinfetantes, alvejantes)

Quatro pequenas gôndolas para mercearia (molhos de tomate, biscoitos, maioneses, massas, farinhas)

Um balcão para perecíveis (margarinas, frios)

Um balcão para produtos a granel (arroz, feijão, farinha)

Uma bancada para hortifrutigranjeiros (batata, tomate, cebola, vagem)

Uma estante para bazar (chinelos, velas, fósforos, panelas)

Além destas seções, há algumas pilhas de leite e refrigerantes em alguns pontos da loja.

A entrevista foi realizada com um dos donos da empresa C, que é responsável pelo processo de abastecimento da loja. O outro dono é responsável pelo controle do caixa e pela rotina operacional da loja, que é realizada com a ajuda de um funcionário dedicado a estas atividades.

A empresa C é atendida diretamente por algumas indústrias (canal nível 1), mas também compra os produtos que comercializa através de intermediários

(canal nível 2), na maioria dos casos atacadistas. Em situações especiais, a empresa se abastece nas grandes redes de hipermercados. Nas palavras do dono da empresa:

“Quando tem uma promoção muito boa em algum hipermercado grande, eu aproveito pra comprar alguns produtos, mas na maioria das vezes eu compro mesmo de atacadistas”.

O dono do estabelecimento comentou que percebe o aumento da preocupação dos fabricantes com o pequeno varejo, representado principalmente por algumas ações dedicadas ao canal através de distribuidores exclusivos de algumas categorias de produtos. Seu próprio caso é um exemplo de sucesso de um projeto que está sendo realizado em conjunto por um fabricante de produtos de higiene e um distribuidor específico de produtos de perfumaria. O caso será comentado em um tópico posterior deste texto. Nas palavras do dono:

“Hoje em dia já tem distribuidor e atacadista se adaptando à nossa realidade, no entanto, muita coisa ainda tem que melhorar. Têm alguns ainda que você não pode nem confiar na data de entrega porque sempre atrasa”.

2) Relacionamento da Empresa com seus Fornecedores

Durante a entrevista, o dono da empresa levantou alguns aspectos relacionados ao serviço prestado pelos seus fornecedores. Analisando esses aspectos podem ser levantadas algumas práticas que diferenciam alguns fornecedores a ponto de transformá-los em preferenciais ou, em outros casos, intermediários com desempenhos abaixo das expectativas do varejo a ponto de excluí-los da possibilidade do fornecimento de produtos para a empresa.

Serão listados alguns pontos críticos citados pelo dono no relacionamento com seus fornecedores:

“A maioria dos atacadistas marca uma data pra entregar, mas sempre atrasam. Eu costumo receber uns dois, três dias depois que eu fiz o pedido. Às vezes, eu fico sem produto”.

“Esses cartazes (material de merchandising) eu coloco porque tens uns fornecedores (diretos) que me trazem. Eu acho bom quando é de um produto novo, mas no geral eu não acho tão importante”.

“O serviço que esse distribuidor presta pra nós (o distribuidor de perfumaria que desenvolve um projeto junto com um fabricante) é muito bom. A gente tem algumas vantagens: eles arrumam a gôndola pra gente; vendem itens em pequenas quantidades e sempre entregam rapidamente. Pra você ter uma idéia, tem variedade de xampu que eu compro uma ou duas unidades por pedido. Muito bom; mais gente devia fazer isso”.

“Já fizeram esses papéis pra gente (*folders*), mas eu não achei que fez muita diferença”.

“Ninguém troca produto em caso de vencimento, só alguns fornecedores diretos”

“Pra mim o maior problema é mesmo a questão da venda em pequenas quantidades. Eu poderia ter a mesma variedade que eu tenho em xampus e sabonetes, se tivesse outros distribuidores que me dessem aquelas vantagens”.

“A visita dos vendedores é meio marcada, eu sei quando eles vão passar. De vez em quando eles atrasam um pouco, mas sabem que não podem ficar fazendo isso porque vem outro e aproveita a bobeira que eles deram”.

Esses são os pontos ressaltados pelo dono da empresa C com relação ao serviço prestado pelos seus fornecedores. Durante a entrevista, ficou muito claro que o distribuidor de perfumaria conseguiu conquistar um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes. Após a entrevista foi realizado contato com um vendedor do distribuidor que levantou os pontos relevantes do projeto realizado em parceria com uma indústria de produtos de higiene e limpeza, líder do setor no Brasil.

Segundo o vendedor, o projeto foi desenvolvido pela indústria e trata-se de um Gerenciamento por Categorias⁸ aplicado ao pequeno varejo. A técnica é então repassada para os vendedores do distribuidor que ficam responsáveis pela aplicação e acompanhamento. O pequeno varejo tem ganhado em relação à melhoria da organização de sua loja, possibilidade de comprar em pequena quantidade, além de receber as mercadorias em 24 horas após a emissão do pedido. O distribuidor ganha a fidelidade do varejista, que é acompanhada de maiores volumes de venda para seu negócio e também para a indústria. Se bem conduzida, a parceria pode ser um sucesso, pois traz vantagens para todos os participantes da cadeia.

⁸ O Gerenciamento por Categorias é uma prática comumente utilizada pela indústria em parceria com as grandes redes varejistas com objetivo de se propor sortimento, localização, preço e promoção adequados para as gôndolas de determinadas categorias de produtos, a fim de se conseguir uma maior rentabilidade para as mesmas.

3) Dimensões da Qualidade do Serviço

Através da utilização do Método do Incidente Crítico (Capítulo 4), chega-se a quatro dimensões da qualidade do serviço para a empresa C. Abaixo são indicadas as definições, assim como os incidentes críticos que englobam cada dimensão:

Adaptabilidade: Habilidade de entender os problemas do cliente e procurar resolvê-los plenamente.

Incidentes englobados: Mínimo de compra e a falta de troca dos produtos vencidos.

Exclusividade: Atendimento diferenciado e personalizado ao cliente.

Incidentes englobados: *Folders* exclusivos e gerenciamento de categorias através do distribuidor.

Material de Apoio: Materiais de comunicação oferecidos ao cliente.

Incidentes englobados: Oferta de materiais de *merchandising*.

Responsividade: Habilidade de prestar o serviço no menor prazo possível.

Incidentes englobados: Entrega no dia seguinte e frequência de visita do vendedor.

4) Construção da Matriz “Importância X Desempenho”

Passa-se agora à construção da matriz “Importância X Desempenho” com o intuito de se identificar as dimensões da qualidade críticas com relação ao serviço prestado pelos fornecedores da empresa C. Essa avaliação é feita com

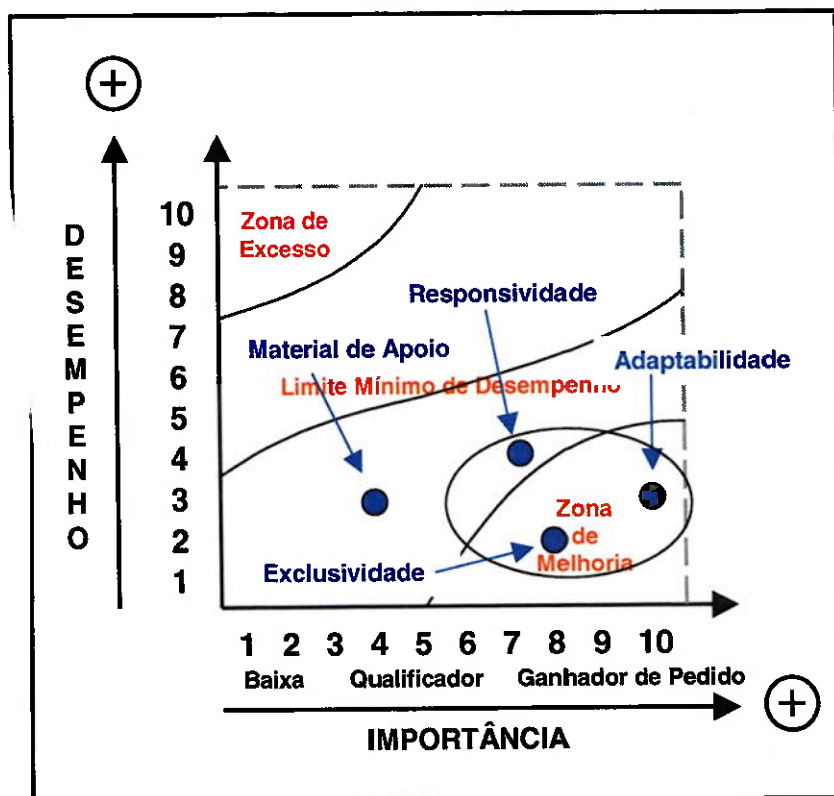
base nas notas atribuídas pelo dono da empresa para cada dimensão e o respectivo desempenho dos fornecedores.

Tabela C.1 – Importância e Desempenho das Dimensões da Qualidade

Dimensão da Qualidade	Importância	Desempenho
Adaptabilidade	10	3
Exclusividade	8	2
Material de Apoio	4	3
Responsividade	7	4

Elaborado pelo autor

Gráfico C.1 – Matriz “Importância X Desempenho”



Elaborado pelo autor

Caso D – Análise Intra-Caso

Empresa D – Pequeno Varejo Balcão

1) Caracterização do caso

A empresa D é um pequeno varejo balcão situado na região Oeste da cidade de São Paulo, com cerca de 30 metros quadrados de área e que conta com quatro funcionários (incluindo o dono). A loja apresenta 5 seções de produtos bem definidas, sendo:

Quatro prateleiras médias para higiene e limpeza (sabões em pó, desinfetantes, alvejantes, sabonetes, xampus)

Quatro prateleiras grandes para mercearia (molhos de tomate, biscoitos, maioneses, massas, farinhas)

Três prateleiras médias para doces e balas

Quatro prateleiras grandes para hortifrutigranjeiros (batata, tomate, cebola, vagem)

Três geladeiras para bebidas e sorvetes

Além dos produtos encontrados nestas seções, havia alguns itens de bazar espalhados aleatoriamente pela loja. Por estar situada próxima à uma parada de ônibus, a loja apresenta alto giro de produtos, principalmente nos itens de consumo imediato como sorvetes, refrigerantes e iogurtes.

A entrevista foi realizada com o funcionário da loja responsável pelo processo de compras e controle do caixa. A rotina operacional é realizada com a ajuda de outros dois funcionários responsáveis pelo abastecimento das prateleiras e algumas entregas em domicílios próximos à loja. O dono não fica presente no estabelecimento todos os dias.

A empresa D é atendida diretamente por poucas indústrias (canal nível 1), sendo que na maioria dos casos, compra os produtos que comercializa através de intermediários (canal nível 2), sejam eles atacadistas ou distribuidores de algum fabricante. Nas palavras da responsável por compras:

“Nossa loja tem uma boa freguesia e também é muito bem localizada, mas apesar de tudo isso, hoje em dia não está fácil para o pequeno (varejista) concorrer com os grandes. Nosso negócio é atender as emergências”.

A compradora comentou que alguns atacadistas e fabricantes estão procurando se adequar de uma forma mais efetiva às necessidades do pequeno varejista. Em sua opinião, muita coisa já mudou; no entanto, ela acredita que muitas mudanças ainda têm que ser introduzidas pela maioria dos fornecedores.

2) Relacionamento da Empresa com seus Fornecedores

Durante a entrevista, a compradora levantou alguns aspectos relacionados ao serviço prestado pelos seus fornecedores. Analisando esses aspectos podem ser levantadas algumas práticas que diferenciam alguns fornecedores a ponto de transformá-los em preferenciais ou, em outros casos, intermediários com desempenhos abaixo das expectativas do varejo a ponto de excluí-los da possibilidade do fornecimento de produtos para a empresa.

Serão listados alguns pontos críticos citados pela compradora, no relacionamento com seus fornecedores:

“A postura do vendedor é um grande problema para mim. Já deixei de comprar muitas vezes por causa de alguns que são mal-educados e não tem bom senso ao tratar com a gente”.

“Já conversei com vários fabricantes e distribuidores pra ver se eles podiam fazer uma placa com o nome da loja pra gente colocar aqui, mas nenhum deles aceitou até agora. Tenho um conhecido que conseguiu com um fabricante de biscoitos”.

“Se eu tiver problemas com vencimento de mercadorias, a maioria me compensa com um desconto no próximo pedido. Até que hoje eu não tenho tantos problemas quanto a isso, antigamente era pior”.

“Tem dois grandes problemas pra gente na minha opinião, falando de atacadistas: prazo de validade curto e pedido fracionado. Quando eu vejo que já tá próximo do vencimento, eu nem aceito a mercadoria. Quanto ao pedido fracionado, tem alguns atacadistas que já estão vendendo em quantidades menores embalados por um tipo de plástico (produtos em embalagem *shrink*)”.

“De vez em quando um pedido ou outro atrasa, mas não tenho muito problema com isso não”.

“Se por acaso o vendedor não aparecer como de costume, eu posso ligar direto pra ele que eu consigo um contato rapidamente. Também não tenho muito problema com isso”.

“Alguns vendedores dos fornecedores diretos dão uma arrumada nos produtos pra gente, mas às vezes até prefiro que nosso funcionário arrume”.

Esses são os pontos ressaltados pela compradora da empresa D com relação ao serviço prestado pelos seus fornecedores. Em linhas gerais, não foi

observado nenhum aspecto em relação a seus fornecedores que realmente tenha representado grandes problemas para a loja.

3) Dimensões da Qualidade do Serviço

Através da utilização do Método do Incidente Crítico (Capítulo 4), chega-se a quatro dimensões da qualidade do serviço para a empresa D. Abaixo são indicadas as definições, assim como os incidentes críticos que englobam cada dimensão:

Adaptabilidade: Habilidade de entender os problemas do cliente e procurar resolvê-los plenamente.

Incidentes englobados: Pedido fracionado, compensação por produtos vencidos.

Cordialidade: Habilidade da linha de frente passar segurança ao cliente.

Incidentes englobados: Postura de vendedores e entregadores.

Exclusividade: Atendimento diferenciado e personalizado ao cliente.

Incidentes englobados: Oferta de placa com nome da loja, arrumação das prateleiras.

Responsividade: Habilidade de prestar o serviço no menor prazo possível.

Incidentes englobados: Atraso de pedidos, contato por telefone com vendedor.

4) Construção da Matriz “Importância X Desempenho”

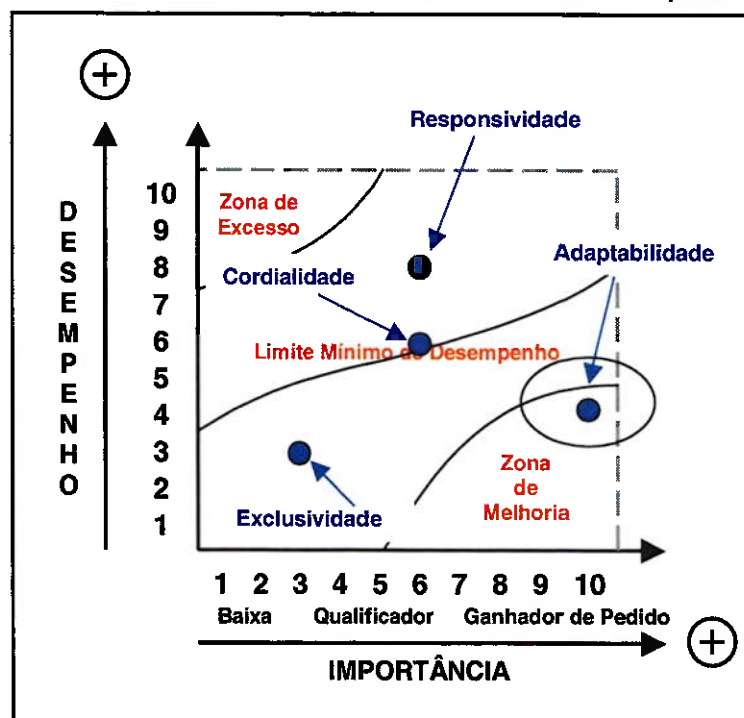
Passa-se agora à construção da matriz “Importância X Desempenho” com o intuito de se identificar as dimensões da qualidade críticas com relação ao serviço prestado pelos fornecedores da empresa D. Essa avaliação é feita com base nas notas atribuídas pela compradora da empresa para cada dimensão e o respectivo desempenho dos fornecedores.

Tabela D.1 – Importância e Desempenho das Dimensões da Qualidade

Dimensão da Qualidade	Importância	Desempenho
Adaptabilidade	10	4
Cordialidade	6	6
Exclusividade	3	3
Responsividade	6	8

Elaborado pelo autor

Gráfico D.1 – Matriz “Importância X Desempenho”



Elaborado pelo autor

Caso E – Análise Intra-Caso

Empresa E – Pequeno Varejo Balcão

1) Caracterização do caso

A empresa E é um pequeno varejo balcão situado na região Leste da cidade de São Paulo, com cerca de 60 metros quadrados de área e que conta com apenas um funcionário, que é o próprio dono do estabelecimento. A loja apresenta 6 seções de produtos bem definidas, sendo:

- Oito prateleiras grandes para higiene e limpeza (sabões em pó, desinfetantes, alvejantes, sabonetes, xampus)
- Uma pequena gôndola para mercearia (molhos de tomate, biscoitos, maioneses, massas, farinhas)
- Cinco prateleiras grandes para bebidas (refrigerantes, cervejas)
- Um pequeno balcão para consumo local
- Uma geladeira vertical (bebidas, margarinas, iogurtes)
- Dois displays grandes para salgadinhos

Além dos produtos encontrados nestas seções, havia alguns itens de bazar junto à seção de higiene e limpeza e também próximos ao balcão de atendimento.

A entrevista foi realizada com o dono, que é responsável por todos os processos da rotina da loja, desde compras e controle do caixa até a reposição de produtos nas prateleiras. Além de já dirigir a loja há 21 anos, o dono utiliza sua experiência adquirida como gerente de compras de uma filial de uma cadeia de supermercados de médio porte situada na zona Sul da cidade.

A empresa E é atendida diretamente por poucas indústrias (canal nível 1), sendo que na maioria dos casos, compra os produtos que comercializa através de intermediários (canal nível 2), sejam eles atacadistas ou distribuidores de algum fabricante. Nas palavras do dono:

“Eu estou aqui para servir as faltas. Não dá pra querer competir com os grandes. Eu sei qual é o meu papel, por isso estou aqui há 21 anos”.

O dono comentou que antigamente ele tinha muito mais problemas com fornecedores do que ele tem hoje. Em sua opinião, a maioria tem procurado se adequar às necessidades do pequeno varejista, uma vez que o grande número de concorrentes possibilita a troca de fornecedor caso algum não desempenhe o serviço de maneira satisfatória.

2) Relacionamento da Empresa com seus Fornecedores

Durante a entrevista, o dono levantou alguns aspectos relacionados ao serviço prestado pelos seus fornecedores. Analisando esses aspectos podem ser levantadas algumas práticas que diferenciam alguns fornecedores a ponto de transformá-los em preferenciais ou, em outros casos, intermediários com desempenhos abaixo das expectativas do varejo a ponto de excluí-los da possibilidade do fornecimento de produtos para a empresa.

Serão listados alguns pontos críticos citados pelo dono, no relacionamento com seus fornecedores:

“Tem muito vendedor que não tem uma postura correta para lidar com a gente. Uma vez, teve um que chegou com o produto, pôs em cima do balcão, empurrou o copo de um cliente e ainda exigiu que eu dobrasse o valor do

próximo pedido. Como pode acontecer uma coisa dessas? Foi uma atitude inaceitável”.

“Tem uns entregadores que você tem que ficar como o olho aberto. Se eu perceber que tem alguma coisa errada, eu nem ponho a mão na mercadoria e mando o cara vir buscar”.

“Não tenho problemas com troca de mercadorias vencidas. O distribuidor me troca e o atacadista também. Acho que vai muito do relacionamento que você tem com eles; como eu compro sempre dos mesmos, eles já me conhecem bem”.

“Essa questão do pedido fracionado é importante. Hoje, quem não fizer isso, está morto. Não dá pra ficar comprando tudo de caixa, tem que ser proporcional ao giro do produto. O dinheiro não pode ficar empatado num produto muito tempo”.

“Não tenho problemas com entrega. Se eu precisar, eu ligo pro vendedor ou até mesmo pro atacado, e eles me entregam no dia seguinte”.

“Quando me pedem pra colar esses cartazes (material de merchandising), eu não vejo problema. Se tiver lugar, pode colar sem problemas. Quando é produto pra criança, por exemplo, é melhor ainda, pois a molecada vê e pede pra mãe comprar”.

Esses são os pontos ressaltados pelo dono da empresa E com relação ao serviço prestado pelos seus fornecedores. Em linhas gerais, não foi observado nenhum aspecto em relação a seus fornecedores que realmente tenha representado grandes problemas para a loja.

3) Dimensões da Qualidade do Serviço

Através da utilização do Método do Incidente Crítico (Capítulo 4), chega-se a quatro dimensões da qualidade do serviço para a empresa E. Abaixo são indicadas as definições, assim como os incidentes críticos que englobam cada dimensão:

Adaptabilidade: Habilidade de entender os problemas do cliente e procurar resolvê-los plenamente.

Incidentes englobados: Pedido fracionado, troca dos produtos vencidos.

Cordialidade: Habilidade da linha de frente passar segurança ao cliente.

Incidentes englobados: Postura de vendedores e entregadores.

Material de Apoio: Materiais de comunicação oferecidos ao cliente.

Incidentes englobados: Cartazes oferecidos.

Responsividade: Habilidade de prestar o serviço no menor prazo possível.

Incidentes englobados: Pedidos entregues no dia seguinte, contato por telefone com vendedor.

4) Construção da Matriz “Importância X Desempenho”

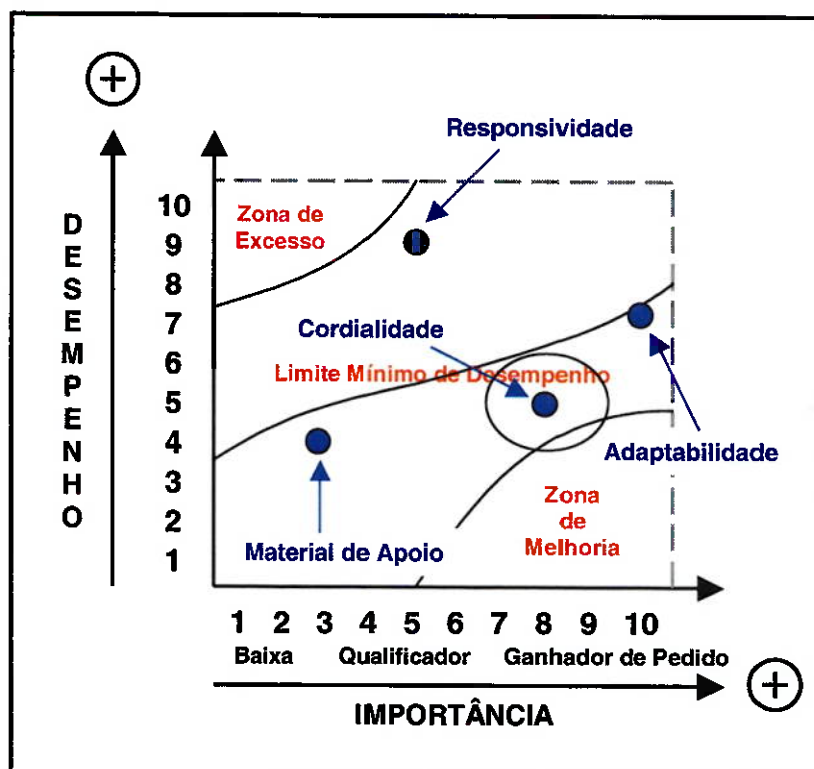
Passa-se agora à construção da matriz “Importância X Desempenho” com o intuito de se identificar as dimensões da qualidade críticas com relação ao serviço prestado pelos fornecedores da empresa E. Essa avaliação é feita com base nas notas atribuídas pelo dono da empresa para cada dimensão e o respectivo desempenho dos fornecedores.

Tabela E.1 – Importância e Desempenho das Dimensões da Qualidade

Dimensão da Qualidade	Importância	Desempenho
Adaptabilidade	10	7
Cordialidade	8	5
Material de Apoio	3	4
Responsividade	5	9

Elaborado pelo autor

Gráfico E.1 – Matriz “Importância X Desempenho”



Elaborado pelo autor